

DESINVESTIMENTO INTERNACIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Uma revisão integrativa das Joint Ventures

ISABEL TASSIANE ALVES SEVERINO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

DESINVESTIMENTO INTERNACIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Uma revisão integrativa das *Joint Ventures*

1 INTRODUÇÃO

As empresas constantemente necessitam desenvolver estratégias para sobreviverem no mercado competitivo e gerar a criação de valor. Essa criação de valor muitas vezes depende de recursos que a própria organização não tem disponível, mas que outras organizações possuem. Diante disso, a cooperação entre as organizações, como as alianças estratégicas, tornou-se uma solução na busca da sobrevivência e alcance de melhores resultados. De acordo com Giraldi, Coacciand e Cedrola (2023) as parcerias têm se tornado cada vez mais importantes, principalmente para as micro e pequenas empresas e que atuam no mercado internacional. Segundo Dyer (2018) as empresas criam valor por meio de alianças quando identificam parceiros com recursos complementares, quando constroem altos níveis de confiança informal e compartilham conhecimento e realizam investimentos personalizados para o parceiro. Porém, muitas vezes já não é mais vantajoso para a empresa continuar com essas parcerias e permanecer em determinadas localidades. Nesse momento surge a necessidade do desinvestimento, rompendo essas alianças.

De acordo com Barney (2004) as alianças estratégicas podem ser divididas em duas classes, as alianças contratuais e as *joint ventures* (JIV). As alianças contratuais são formadas pelo relacionamento de duas ou mais firmas com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, nesse tipo de aliança não há a criação de uma nova firma e essa relação é gerenciada por meio de contratos. Enquanto as alianças por meio de *joint ventures* também são relações de cooperação entre duas ou mais firmas com objetivos similares aos das alianças contratuais, porém, há a criação de uma nova firma para gerenciar essa relação.

Entre os benefícios que funcionam como incentivos para as firmas cooperarem em alianças, Barney (2004) destaca o incentivo econômico gerado pela exploração de fontes complementares. Ou seja, quando o valor econômico das fontes controladas por duas ou mais firmas são maiores do que quando as firmas atuam separadas. De modo geral, os principais motivos para estabelecer alianças estratégicas são: obtenção de economia de escala, redução dos custos para entrar em novos mercados, redução de custos para entrar em novos segmentos ou novos ramos de atuação, obtenção de aprendizado com a concorrência, gerenciamento de incertezas estratégicas, gerenciamento de custos e mitigação de riscos.

De acordo com Dyer (2018), os recursos complementares e a interdependência desses recursos se destacam em relação aos outros três determinantes da criação de valor, que são ativos específicos, rotina de compartilhamento do conhecimento e governança eficaz. Enquanto os recursos complementares fornecem o potencial para a criação de valor, os outros três determinantes são mecanismos instrumentais, que coevoluem no processo de realização desse potencial. A percepção de que a outra empresa possui recursos complementares é o que motiva a formação de alianças. Os recursos complementares, como um impulsionador da cooperação, geralmente precedem os outros três fatores na formação das alianças.

Em seus estudos Dyer (2018) destaca que o primeiro passo para a formação de alianças é a avaliar se o parceiro possui recursos complementares, além de avaliar a natureza da interdependência entre seus recursos e os recursos complementares. Alguns fatores podem levar

a queda na criação de valor: a diminuição de recursos complementares entre os parceiros; o aumento da inércia relacional que influencia de negativamente na criação de valor da aliança; a replicação ou a substituição de recursos de criação de valor pela concorrência e; mudanças ambientais que resultem na obsolescência de recursos de criação de valor das alianças. Desse modo, é possível perceber que o grau de complementariedade entre os recursos de uma aliança não é fixo, pode sofrer alterações ao longo do tempo. As alianças que incorporam um nível mais alto de interdependência de recursos resultam em rendas mais duradouras, porém, enfrentam acordos comerciais mais desafiadores.

De acordo com Giraldi, Coacciand e Cedrola (2023), os recursos envolvidos na troca em alianças podem ser tangíveis ou intangíveis e as empresas envolvem-se nas alianças porque acreditam ser recompensador. Seguindo a lógica da troca social, o valor dos recursos é cocriado, conjunta e reciprocamente na interação por meio da troca de experiência entre os pares para criar benefícios mútuos.

Segundo Wang e Rajagopalan (2015), a capacidade das empresas de criar e capturar valor por meio das alianças é construída por meio da visão baseada em recursos. A capacidade de aliança individual é definida como a capacidade de uma empresa de buscar, negociar, gerenciar e encerrar uma aliança individual. As alianças passam por alguns estágios do ciclo de vida, que são a busca por parceiros, negociação, coordenação, comunicação, vínculo, aprendizado intrafirma e saída. A saída é o ciclo de vida final de uma aliança, decidir o momento certo de sair é crítico, muitas organizações podem ficar indecisas no momento de encerrar saindo antes da hora, deixando de aproveitar possíveis criação de valor, ou ainda, saindo muito tarde acarretando na destruição de valor.

A saída de uma aliança internacional pode ocorrer por meio do desinvestimento. O desinvestimento estrangeiro pode ser entendido como a liquidação ou venda de uma subsidiária estrangeira pela empresa mãe (Schmid & Morschett, 2019). Podendo ocorrer por meio da saída completa de um país anfitrião (Song, 2024), ou ainda pela saída parcial, mantendo parte do investimento (Fonseca & Rocha, 2022). Em termos gerais, o desinvestimento corporativo é um ajuste na estrutura acionária e no portfólio de negócios da empresa, envolvendo a alienação parcial ou total de um ativo ou unidade de negócios, podendo assumir diversas formas, por exemplo, venda, cisão, divisão de capital e aquisição ou desinvestimento alavancado (ou seja, uma redução gradual dos fundos de investimento ou a retirada de lucros da operação e o seu reinvestimento noutro local) (OECD, 2020).

O desinvestimento é considerado como um aspecto natural no processo de desenvolvimento da empresa (Schmid & Morschett, 2019) podendo ser utilizado como uma estratégia competitiva da organização, em busca de novas oportunidades e reconfiguração de sua trajetória. Apesar de muitas vezes ser tratado como um lado sombrio da internacionalização (Wan, Chen & Yiu, 2015). As empresas podem optar por simplesmente desinvestir naquela localidade e retornar ao país de origem, ou ainda, investir em outras localidades. Pois, desinvestimento não ocorre apenas decorrente de operações mal sucedidas, ele pode ocorrer também pra que seja possível realizar um novo investimento (Schmid & Morschett, 2019), ou seja, em busca de novas oportunidades.

Segundo Reilly, Tippmann e Sharkey Scott (2023), o mercado global tem apresentado um aumento na frequência de encerramento e deslocalização de subsidiárias. Esse aumento decorre de fatores como a reconfiguração das atividades da cadeia de valor com os *reshoring* e *near-shoring*; o surgimento de políticas mais populistas que incentivam as multinacionais a retornarem com suas operações ao país de origem, a presença de choques exógenos como pandemia, sanções internacionais, invasões e guerras que induzem a retirada de determinados países e a necessidade de desenvolver estratégias de localização em busca novas oportunidades na criação de valor.

Segundo Silva e Moreira (2019), os diversos fatores que impulsionam os desinvestimentos estrangeiros podem ser agrupados em dois grupos: fatores de mercado e fatores relacionados a empresa. O primeiro agrupa fatores relacionado ao país de origem, o país de acolhimento e a indústria na qual a empresa opera. Enquanto o segundo grupo abrange as características da multinacional e de suas subsidiárias.

É perceptível que as alianças são capazes e gerar valor para a firma, porém questiona-se: o que leva as empresas a saírem das alianças formadas por *joint ventures*? O objetivo deste artigo é fazer uma revisão integrativa na literatura existente, analisando os fatores determinantes do desinvestimento internacional de empresas que estão envolvidas em parcerias internacionais em especial por meio de *joint ventures*.

Apesar do desinvestimento internacional ser um fenômeno relevante para os negócios internacionais, ele ainda é muito pouco estudado (Borga, Ibarlucea-Flores & Sztajerowska, 2020). As poucas estimativas encontradas apontam que aproximadamente um quinto de todas as filiais estrangeiras são alienadas a cada cinco anos (Borga, Ibarlucea-Flores & Sztajerowska, 2020). Nos últimos anos o número de desinvestimento internacional superou o de novos investimentos em todos os setores, as operações de desinvestimentos corresponderam quase que o dobro das operações de investimentos (Bellucci & Rungi, 2023).

São limitados os estudos que analisaram os determinantes dos diferentes tipos de desinvestimento (Berry, 2013; Dachs *et al.*, 2019; Konara & Ganotakis, 2020; Lee *et al.*, 2019; Mohr, Konara & Ganotakis, 2020). De acordo com Song (2021), o desinvestimento de *joint ventures* atraiu atenção acadêmica e prática, por ser um modo popular de entrada em mercados estrangeiros, seja com o objetivo de compartilhar custos e riscos, desenvolver mercado e tecnologia, etc. Porém, segundo Song (2021), o estudo sobre desinvestimento de *joint ventures* ainda é pouco explorado.

Para atender os objetivos propostos, este estudo será realizado por meio de uma revisão integrativa da literatura científica internacional, buscando identificar os principais determinantes dos desinvestimentos em *joint ventures*. Desse modo, serão analisadas as principais obras que estão que tratam sobre o tema e estão disponíveis no banco de dados da *Web of Science*. Este estudo contribui para ampliar o conhecimento do campo, sintetizando os resultados dos estudos existentes e gerar insights para as pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa consiste em uma revisão integrativa adaptada de Torraco (2016). Com este estudo buscou-se analisar e sintetizar o conhecimento sobre o tema e gerar insights para as pesquisas futuras. Os seguintes procedimentos foram utilizados na pesquisa:

2.1 Formulação das questões de pesquisa e critérios

Inicialmente foi realizada a busca pelos artigos na *Web of Science* por ser considerada uma das principais bases de indexação de periódicos. Para a realização da busca pelos artigos, o primeiro passo consistiu na definição de palavras-chaves ligadas ao tema de desinvestimentos internacionais em alianças estratégicas. Inicialmente as palavras-chaves selecionadas foram: *divestment*, *foreign direct divestment*, *FD*, *divestiture*, *strategic alliances*, *interorganizations alliances*, *joint venture*.

A *string* de busca foi construída utilizando as palavras-chaves previamente selecionadas, foram utilizados operadores booleanos com a finalidade agrupar as diferentes

categorias e variações dos termos. Foi realizada uma busca preliminar com todas as palavras-chaves selecionadas que deveriam obrigatoriamente aparecerem nos tópicos dos trabalhos indexados na *Web of Science*. A *string* de busca preliminar foi construída do seguinte modo:

ALL=((divestment* OR foreign_direct_divestment OR FD OR divestiture) AND (strategic_allianc* OR interorganizat*_allianc* OR joint_venture))

2.2 Critérios de inclusão e exclusão

A busca inicial utilizando a *string*, resultou em 130 obras, o segundo passo consistiu na seleção dos trabalhos que integraram a amostra, aplicando critérios de inclusão e exclusão. Desse modo, foram selecionados gestão, negócios, finanças empresariais, estudos de desenvolvimento e relações internacionais, não foram feitas restrições de idiomas e datas de publicação. Nessa etapa foram selecionados 77 artigos.

A segunda etapa da seleção consistiu na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com o intuito de selecionar as obras que se enquadram no escopo da pesquisa, foram selecionados 54 artigos. Após essa seleção, foi realizada a leitura completa dos artigos, foram excluídos da amostra 41 artigos que não possuem relevância para o escopo da pesquisa, não foi possível o acesso integral de 3 artigos da amostra. Desse modo, a análise foi realizada com 10 artigos.

2.3 Análise da Literatura

As obras selecionadas foram organizadas em uma tabela de Excel, para possibilitar extrair informações descritivas como data de publicação, periódicos, autores mais citados, metodologia utilizada e principais resultados. Após a análise descritiva, foi uma análise dos estudos, utilizando o método da codificação. Desse modo, os trabalhos foram agrupados em categorias analíticas de acordo com a perspectiva abordada em cada obra.

3 RESULTADOS

3.1 Análise descritiva

Entre as obras selecionadas para a análise há o predomínio de estudos com natureza quantitativa. A forma mais comum de análise é por meio da metodologia de Cox. A descrição das amostras pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1– Descrição dos trabalhos

Referência	País de análise	Natureza da Pesquisa	Métodos	Periódico
Tong, Reuer, Tyler & Zhang (2014)	China e EUA	Quantitativa	Modelo Linear Hierárquico	Strategic Management Journal
Hennart, Kim & Zeng (1998)	Japão e EUA	Quantitativa	COX	Organization Science
Konara, Stone & Mohr (2020)	China	Quantitativa	Regressão	International Marketing Review
Song (2021) b	Coréia	Quantitativa	COX	Long Range Planning

Iriyama & Madhavan (2014)	Japão	Quantitativa	Cox	Global Strategy Journal
Chung, Lee, Beamish, Southam, & Nam (2013)	Japão	Quantitativa	Cox	Journal of World Business
Kim e Tang (2020)	Estados unidos	Quantitativa	Regressão	Cornell Hospitality Quarterly Management International Review
Song (2014)	Coréia	Quantitativa	Cox	Journal of Business Research,
Song (2021) a	Coréia	Quantitativa	regressão	Industry and Innovation
Gimenez-Fernandez & Sandulli (2016)	Espanha	Quantitativa	Regressão	

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

3.2 Análise da literatura

Para a análise foi realizada uma codificação de acordo com a perspectiva abordada em cada trabalho. Desse modo os trabalhos foram agrupados em duas categorias analíticas: Políticas fiscais e IDE em tempos de crises e Influência da política fiscal no IDE. Conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Categorias analíticas

Codificação	Título	Tema central	Referência
	Host Country Executives' Assessments of International <i>Joint Ventures</i> and Divestitures: an Experimental Approach	Joint Venture como alternativa ao desinvestimento	Tong, Reuer, Tyler & Zhang (2014)
<i>Joint Venture</i> como alternativa ao desinvestimento	Modes of inbound knowledge flows: are cooperation and outsourcing really complementary?	Cooperação e terceirização	Gimenez-Fernandez & Sandulli (2016).
	Experienced Buyers, Long Term Fee Contracts, and the Value of Property Transactions in the Hotel Industry.	Venda de propriedade em Alianças estratégicas	Kim & Tang (2020)
Longevidade das <i>joint ventures</i>	The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US manufacturing affiliates	Longevidade das <i>Joint Ventures</i>	Hennart, Kim & Zeng (1998)
	Do in-network ties help in lowering subsidiary divestment rates under environmental challenges?	A redução do risco de desinvestimento quando a multinacional pertence a de redes interorganizacionais	Song (2021) a
Importância das redes	Subsidiary Divestment: The Role of Multinational Flexibility.	A redução do risco de desinvestimento quando a multinacional	Song (2014)

		pertence a de redes interorganizacionais	
O Impacto dos riscos ambientais nos investimentos e desinvestimento das <i>joint ventures</i>	Explaining alternative termination modes of international <i>joint ventures</i>	Decisões de investimento e saída diante de riscos ambientais e empresariais	Konara, Stone & Mohr (2020)
	Location-boundedness, investment irreversibility, and divestment of international <i>joint ventures</i> under host market demand uncertainty	Decisões de desinvestimento diante a demanda do mercado	Song (2021)
	Post-Formation Inter-Partner Equity Transfers in International <i>Joint Ventures</i> : The Role of Experience	Experiência de mercado como fator importante no aproveitamento de oportunidades	Iriyama & Madhavan (2014)
	Pitting real options theory against risk diversification theory: International diversification and joint ownership control in economic crisis	Risco de desinvestimentos em período de crise	Chung, Lee, Beamish, Southam, & Nam (2013)

3.2.1 Joint venture como alternativa ao desinvestimento

De acordo com Tong, Reuer, Tyler & Zhang (2014), o desinvestimento é considerado uma forma alternativa para que as empresas consigam obter recursos necessários, principalmente financeiros. Ao desinvestir em um determinado negócio, a organizações pode utilizar esses recursos em novos investimentos ou ainda realocar esses recursos em investimentos já existentes. Porém, desinvestir nem sempre é a melhor alternativa no investimento direto estrangeiro, pois, apesar de obter ganhos financeiros, pode haver uma dificuldade na captura de valor com o desinvestimento. Desse modo, as *joint ventures* podem ser uma fonte alternativa para a obtenção de recursos necessários, não apenas financeiros, mas também a outros como tecnologias e competências específicas capazes de criar valor ao negócio. As *joint ventures* possibilitam o acesso a habilidades e conhecimentos das empresas parceiras por meio das operações conjuntas do empreendimento e das tomadas de decisões conjuntas realizadas no dia a dia.

Conforme Kim e Tang (2020), os parceiros de uma aliança pode se beneficiar de recursos e das experiências uns dos outros aumentando o valor do relacionamento. As alianças podem melhorar a posição da empresa no mercado competitivo, permitindo o compartilhamento de custos e riscos com os parceiros e aumentar o poder de mercado, ao combinar o poder de cada um.

Segundo Gimenez-Fernandez e Sandulli (2016), a colaboração entre firmas pode ser considerada uma estratégia de troca de conhecimento. No caso de pesquisa e desenvolvimento, os parceiros partilham de objetivos comuns para o desenvolvimento de uma tecnologia específica. A transformação do conhecimento entre a empresas e seu parceiro possibilita uma troca valiosa, gerando um maior grau de aprendizagem. O custo da oportunidade da cooperação

em pesquisa e desenvolvimento é mais alto do que da terceirização, por possuir um resultado incerto, além disso, os parceiros podem agir de forma oportunística, querendo aprender mais do que outros e a distribuição do conhecimento pode ocorrer de forma imperfeita.

3.2.2 Longevidade das *Joint Ventures*

Segundo Hennart, Kim & Zeng (1998), as parcerias empresariais por meio de *joint venture* possuem uma taxa de fracasso muito alta. Diversos fatores são responsáveis pelo alto índice de dissolução dessas organizações, como conflitos entre parceiros devido a desacordos no modo que esses empreendimentos devem ser administrados ou devido a tentativa de alguns parceiros de expropriar os ativos que o outro traz para o empreendimento.

O modo de entrada por meio de *joint ventures* pode ser escolhido por ser mais fácil o desinvestimento, vendendo sua participação para o parceiro ou para outrem. Segundo os autores a taxa de desinvestimento em *joint ventures* internacionais é muito alta, e tendem a ser para todas as afiliadas estrangeiras. Pois, fazer negócio no exterior é mais difícil do que no seu país de origem, os investidores possuem conhecimento limitados da cultura empresariais do país e das conexões com as partes locais interessadas. Além de ser mais considerada mais fácil desinvestir, vendendo a sua participação, outro fator que impulsiona a saída desse tipo de negócio é a gestão compartilhada, que pode gerar conflitos entre as partes envolvidas.

As *joint ventures* de capital são criadas com o intuito de combinar insumos complementares que estão sob o poder de duas ou mais empresas e a venda desses insumos está sujeita a altos custos de transação.

As *joint ventures* são instituições criadas com o intuito de resolver problemas causados pelas múltiplas falhas do mercado. Elas atuam utilizando o sistema de co-gestão, ou seja, o empreendimento é gerido por duas ou mais empresas distintas. Essa gestão compartilhada pode muitas vezes gerar conflitos, pois, essas empresas podem possuir objetivos e valores distintos dificultando a gestão do empreendimento. Quando se trata de *joint ventures* formadas por parceiros de diferentes países, essas diferenças podem ser ainda maiores. Pois, objetivos, valores, rotinas, modo de conduzir o negócio e a língua podem ser diferentes de um país para o outro.

Os autores encontraram evidências que as *joint ventures* internacionais possuem uma vida mais curta do que a de subsidiárias integrais, devido a conflitos com os seus parceiros. Conflitos gerados na gestão conjunta de parceiros que possuem diferenças culturais. Esses conflitos levam a baixa lucratividade do empreendimento e alta taxa de saída dos seus participantes. Podendo a até mesmo provocar a dissolução total da *joint venture*.

3.2.3 O Impacto dos riscos ambientais nos investimentos e desinvestimento das *joint ventures*

As empresas podem encerrar uma *joint* vendendo a sua participação ou adquirindo a participação de seu parceiro (Konara, Stone & Mohr, 2020). O investimento, o desinvestimento, o encerramento ou a continuidade das *joint ventures* podem ser influenciados por fatores endógenos (internos as organizações) e exógenos (de mercado, relacionados ao ambiente e não controláveis pelas organizações).

De acordo com Chung, Lee, Beamish, Southam, & Nam (2013), a lógica da cooperativa das *joint ventures* possibilita que as multinacionais reduzam o risco no mercado global. Além de exigirem menos coordenação da sede da multinacional, possibilita a redução de riscos de diversificação internacional, ou seja, das incertezas de mudar a produção de um local para outro.

Porém, a gestão compartilhada pode ocasionar dificuldades em coordenar a decisão de como os parceiros locais compartilham o controle da propriedade.

Chung, Lee, Beamish, Southam, & Nam (2013) analisaram a probabilidade de desinvestimento em momentos, encontrando evidências de que o efeito negativo da propriedade conjunta é perceptível tanto em países atingidos pelas crises quanto os que não foram atingidos. Nos países afetados diretamente pelas crises, as multinacionais são mais propensas a alienar as *joint ventures* do que as subsidiárias integrais, assim, em condições de incertezas há uma tendência em desinvestir nas *joint ventures*.

Konara, Stone & Mohr (2020) analisaram o contexto da república Popular da China, onde as JIV constituem um meio central para que as empresas possam entrar no mercado. Os autores analisaram como os riscos exógenos e endógenos afetam as decisões de investimento e de saída das *joint ventures*. Eles encontraram evidências que uma redução nos riscos ambientais (políticos, econômicos e financeiros) aumentam a probabilidade de empresas estrangeiras adquirem *joint ventures*. As empresas estrangeiras que não percebem a redução desses riscos ambientais tendem a não converter as suas JIV em subsidiárias integrais. A redução dos riscos ambientais impacta de forma negativa no desinvestimento das *joint ventures*, quando esses riscos reduzem elas tendem a permanecer com o investimento, muitas vezes até adquirindo a parte de seus parceiros. Ao mesmo tempo, o aumento do risco relacionado ao seu parceiro (riscos de que ele se comporte de forma oportunística), não provoca um aumento no encerramento das JIV por desinvestimento, mas torna a empresa mais propensa a adquirir a parte de seu parceiro, tornando a JIV em uma subsidiária integral. A idade de uma joint venture pode interferir na sua sobrevivência, pois, com o tempo, as empresas envolvidas desenvolvem capital relacional, reduzindo assim a ameaça percebida de comportamento oportunista podendo gerar uma redução do risco de rescisão dessas organizações.

De acordo com Song (2021) as decisões de desinvestimentos de JIV internacionais são afetadas por interações entre incertezas e irreversibilidade. Pois, os investimentos internacionais são marcados por alto grau de irreversibilidade do investimento associado ao risco e alta especificidade do país, diante das diversas incertezas exógenas em países estrangeiros.

Song (2021) analisou o contexto das multinacionais coreanas, estas empresas utilizam as JIV como o principal modo de entrada em países estrangeiros. examinando o impacto das condições ambientais e de investimento que afetam o desinvestimento de *joint ventures*. Foram analisadas as incertezas exógenas, refletidas na demanda do mercado hospedeiro e a irreversibilidade do investimento específico do país, nos produtos localizados e nas forças de venda locais. Os autores encontraram evidências que a taxa de risco é baixa sob altos níveis de incertezas, ou seja, em condições de incertezas ambientais pode ser benéfico para as multinacionais manter seus investimentos, até que a incerteza seja resolvida. Os autores encontraram evidências que as JIV que produzem produtos localizados, possuindo investimentos específicos de um país, são mais irreversíveis e menos desinvestidas. As forças de vendas locais também influenciam no desinvestimento, pois, a organização fica mais limitada na localização, reduzindo o desinvestimento. Desse modo, as incertezas exógenas e a irreversibilidade do investimento fazem com que reduza as chances da subsidiária estrangeira seja alienada precocemente.

De acordo com Iriyama e Madhavan (2014), apesar das alianças internacionais servirem com ferramentas para a criação de valor, os parceiros também competem para apropriar o valor gerado naquela aliança. Ao longo da vida das JIV os parceiros respondem as mudanças ambientais buscando a criação de valor. Mudanças de propriedade das JIV podem ser desencadeadas por mudanças no ambiente externos. Porém, essas mudanças de propriedades podem favorecer mais a um parceiro do que a outro. Por exemplo, no caso de uma JIV em que duas organizações possuem propriedade no capital, a aquisição da propriedade do outro

parceiro representa o investimento de uma parte e ao mesmo tempo o desinvestimento da outra parte. No caso de ocorrer uma oportunidade no ambiente na qual seja vantajoso o aumento da propriedade, apenas uma das partes conseguirá aproveitar essa oportunidade. Essa situação é relevante no caso das JIV internacionais, pois, os parceiros possuem identidades de localização distintas. Quando uma das organizações possui experiência operacional anterior no país anfitrião, ela consegue aproveitar melhor as oportunidades decorrentes da sugestão de mercado, adquirindo ou alienando a participação acionária a seu favor.

3.2.4 Importância das Redes

As Redes interorganizacionais desempenham um papel importante para as empresas multinacionais, podendo impactar no seu desempenho e na sua longevidade. Song (2014) analisou se as subsidiárias estrangeiras integrantes de redes de empresas afiliadas possuem uma menor probabilidade de desinvestimento em situações ambientais desfavoráveis, como aumento dos custos trabalhistas no país anfitrião. O autor encontrou evidências que na presença de redes, as multinacionais conseguem obter maior flexibilidade. Diante de aumento dos custos trabalhistas no país anfitrião, as subsidiárias estrangeiras possuem uma maior probabilidade de alienar, devido aumento dos custos de produção e redução da competitividade dos preços. Porém, quando as subsidiárias participam de redes, elas conseguem melhorar o seu desempenho e reduzir a probabilidade de desinvestimento, com sua flexibilidade operacional, elas utilizam a suas redes interorganizacionais e transferem seus produtos por meio de negociações intrafirmas. A negociação intrafirma pode possibilitar a importação de produtos mais baratos de suas afiliadas que operam em outros países, a redução da taxa de risco, mesmo se exposta em condições desfavoráveis no país anfitrião. Desse modo, fazer parte de uma rede possibilita flexibilidade operacional da multinacional, possibilitando driblar condições ambientais adversas que possam surgir no país em que estão instaladas, reduzindo assim, a probabilidade de desinvestimento.

Segundo Song (2021)a, os laços comerciais nas redes proporcionam um aumento na flexibilidade operacional, possibilitando que uma empresa altere o seu volume de produção ou realoque ou realoque suas atividades da cadeia de valor para além das fronteiras. Uma subsidiária localizada no exterior que possui vínculos comerciais fortes na rede com empresas irmãs pode se beneficiar de apoio administrativo permitindo competir mesmo diante de obstáculos ambientais e de dificuldades financeiras, superando os desafios ambientais e internos de forma mais flexível. Desse modo a importância e o suporte da rede determinam a sobrevivência das subsidiárias, reduzindo as chances de desinvestimento.

4 CONCLUSÃO

Com este estudo é possível concluir que as alianças estratégicas possibilitam que as organizações criem e capturem valor por meio de parcerias. Os parceiros de uma aliança podem se beneficiar de recursos e das experiências uns dos outros aumentando o valor do relacionamento. As alianças podem melhorar a posição da empresa no mercado competitivo, permitindo o compartilhamento de custos e riscos com os parceiros e aumentar o poder de mercado, ao combinar o poder de cada um.

As *joint ventures* são instituições criadas com o intuito de resolver problemas causados pelas múltiplas falhas do mercado. Elas atuam utilizando o sistema de co-gestão, ou seja, o empreendimento é gerido por duas ou mais empresas distintas. A aliança formada possibilita

que as organizações consigam se adaptarem melhor diante das incertezas de mercado, obtendo melhores resultados, criem valor e consigam sobreviver no mercado competitivo. Reduzindo as chances de desinvestimento.

Desse modo, com este estudo foi possível perceber a importância das alianças para as organizações. Desinvestir nem sempre algo ruim, mas essas parcerias possibilitam que o desinvestimento não ocorra de forma prematura.

Este estudo possui algumas limitações, como ter analisado apenas um número reduzido de artigos. Para pesquisas futuras sugere-se ampliar o escopo da pesquisa para fazer uma análise mais profunda sobre o tema. Como este estudo foi realizado com uma pequena amostra, não é possível generalizar os seus resultados.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. B.; Hesterly, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; Hardy, C. Nord, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004. (Páginas 131-185).
- Berry, H. (2013). When Do Firms Divest Foreign Operations? *Organization Science*, 24(1), 246–261. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0724>
- Boddedwyn, J. J. (1983). Foreign direct divestment theory : Is it the reverse of FDI theory? *Weltwirtschaftliches Archiv*, 119(2), 345–355. <https://doi.org/10.1007/bf02706431>
- Borga, M.; Ibarlucea-Flores, P.; Sztajerowska, M. Drivers of divestment decisions of multinational enterprises – A cross-country firm-level perspective. OCDE, 2020.
- Chung, C. C., Lee, S.-H., Beamish, P. W., Southam, C., & Nam, D. (Dale). (2013). Pitting real options theory against risk diversification theory: International diversification and joint ownership control in economic crisis. *Journal of World Business*, 48(1), 122–136. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.013>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Fonseca, L. N. M., & da Rocha, A. (2022). Setbacks, interruptions and turnarounds in the internationalization process: a bibliometric and literature review of de-internationalization. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00276-7>
- Fonseca, L. N. M., & da Rocha, A. (2022). Setbacks, interruptions and turnarounds in the internationalization process: a bibliometric and literature review of de-internationalization. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00276-7>
- Gimenez-Fernandez, E. M., & Sandulli, F. D. (2016). Modes of inbound knowledge flows: are cooperation and outsourcing really complementary? *Industry and Innovation*, 24(8), 795–816. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1266928>
- Giraldi, L., Coacci, S., & Cedrola, E. (2023). How relational capability can influence the success of business partnerships. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2022-0012>
- Hennart, J.-F., Kim, D.-J., & Zeng, M. (1998). The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates. *Organization Science*, 9(3), 382–395. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.382>
- Iriyama, A., & Madhavan, R. (2014). Post-Formation Inter-Partner Equity Transfers in International Joint Ventures: The Role of Experience. *Global Strategy Journal*, 4(4), 331–348. <https://doi.org/10.1002/gsj.1086>

- Kim, H., & Tang, C.-H. (Hugo). (2020). Experienced Buyers, Long-Term Fee Contracts, and the Value of Property Transactions in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 432–442. <https://doi.org/10.1177/1938965519896778>
- Konara, P., Stone, Z., & Mohr, A. (2020). Explaining alternative termination modes of international joint ventures. *International Marketing Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/imr-02-2019-0085>
- Reilly, M., Tippmann, E., & Sharkey Scott, P. (2023). Subsidiary closures and relocations in the multinational enterprise: Reinstating cooperation in subsidiaries to enable knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00592-w>
- Schmid, D., & Morschett, D. (2019). Decades of research on foreign subsidiary divestment: What do we really know about its antecedents? *International Business Review*, 29(4), 101653. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101653>
- Silva, P., & Moreira, A. C. (2019). Subsidiary survival: a case study from the Portuguese electronics industry. *Review of International Business and Strategy*, 29(3), 226–252. <https://doi.org/10.1108/ribs-10-2018-0094>
- Song, S. (2014). Subsidiary Divestment: The Role of Multinational Flexibility. *Management International Review*, 54(1), 47–70. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0198-8>
- Song, S. (2021) a. Do in-network ties help in lowering subsidiary divestment rates under environmental challenges? *Journal of Business Research*, 128, 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.007>
- Song, S. (2021). Location-boundedness, investment irreversibility, and divestment of international joint ventures under host market demand uncertainty. *Long Range Planning*, 102073. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102073>
- Tang, R. W., Zhu, Y., Cai, H., & Han, J. (2021). De-internationalization: A Thematic Review and the Directions Forward. *Management International Review*, 61(3), 267–312. <https://doi.org/10.1007/s11575-021-00446-x>
- Tong, T. W., Reuer, J. J., Tyler, B. B., & Zhang, S. (2014). Host country executives' assessments of international joint ventures and divestitures: An experimental approach. *Strategic Management Journal*, 36(2), 254–275. <https://doi.org/10.1002/smj.2210>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Wan, W. P., Chen, H. S., & Yiu, D. W. (2015). Organizational Image, Identity, and International Divestment: A Theoretical Examination. *Global Strategy Journal*, 5(3), 205–222. <https://doi.org/10.1002/gsj.1101>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2014). Alliance Capabilities. *Journal of Management*, 41(1), 236–260. <https://doi.org/10.1177/014920631455715>