

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

UMA COMPREENSÃO DA FORMAÇÃO E PÓS-FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR DE TI

AN UNDERSTANDING OF A FORMATION AND POST-FORMATION OF STRATEGIC ALLIANCES IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY

Márcio de Oliveira Mota

Professor Assistente da Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

E-mail: marcio@marciomota.com

Mário Henrique Ogasavara

Professor Adjunto da Universidade de Fortaleza - UNIFOR

E-mail: marioga@unifor.br

Recebido em 12/01/2011. Aprovado em 05/09/2011. Disponibilizado em 20/10/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p.42-64, jan./jun. 2011

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: gabriela.fiates@unisul.br; (48) 3229-1932.

RESUMO

O presente estudo analisa o processo dinâmico de uma empresa de TI no que cerne às estratégias empresariais de formação e pós-formação de alianças estratégicas. O objetivo do trabalho visa compreender os fatores que levam empresas de TI a realizarem alianças estratégicas nos âmbitos da formação e pós-formação, incluindo fusões e aquisições. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da técnica de entrevista em profundidade com executivos e gestores das empresas envolvidas no processo de formação de *joint venture* – JV, período de formação de aliança estratégica, e na aquisição de uma empresa pela outra, período de pós-formação. Foram também estudados os fatores decisórios *ex-post-facto* dos processos de aliança estratégica. A análise aponta que os danos no relacionamento entre as partes podem ocasionar durante o estágio da implementação efeitos sobre como o comprometimento e os comportamentos oportunistas influenciam a conduta do parceiro na JV, em especial na interdependência e no controle organizacional. Foram ainda identificados ganhos pessoais e nos negócios das controladoras no que diz respeito ao âmbito da aprendizagem, incluindo adoção de métodos, acompanhamentos de projetos complexos e condução de negócios. Os resultados podem ser úteis aos empresários do setor, pesquisadores e interessados em aprofundar o tema em outros setores não contemplados neste artigo.

Palavras-Chave: *Joint Venture*. Alianças Estratégicas. Fusão e Aquisição.

1 INTRODUÇÃO

Algumas empresas se movem com o interesse por um determinado mercado e com rapidez para estarem aptas a competirem e a incorporarem o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente. Sabe-se que o desenvolvimento do conhecimento necessário para a alavancagem de negócios pode ter um custo elevado e precisa de um tempo incompatível com a oportunidade de mercado. Dessa forma, a formação de alianças estratégicas com outras empresas que já possuem conhecimento pleno e que dispõem de capacitação e de sucesso reconhecido seria, por conseguinte, uma das soluções mais adequadas para o enfrentamento das adversidades mercadológicas.

No entanto, pergunta-se como são avaliados os processos de formação dessas alianças? Como o sucesso e o fracasso desses processos são avaliados e à luz de qual perspectiva? Jiang et al. (2008) postularam uma conceituação da estabilidade de uma aliança por meio de um modelo dividido em quatro áreas: seleção da empresa parceira, estrutura e negociação, implementação e desempenho.

Ressalte-se que a forma tradicional de mensuração de desempenho de uma aliança se dá pelos objetivos atingidos (DAS; TENG, 2000; DUSSAGE; GARRETTE, 1995; GERINGER; HERBERT, 1991). Por outro lado, Kale et al. (2002) propõem que há outros objetivos não financeiros tais como: o aprendizado no novo mercado e na nova tecnologia.

A formação de alianças estratégicas, em especial as *JVs*, permite às empresas: obter economia de escala e de escopo em suas atividades, utilizar ativos e habilidades complementares, transferir conhecimento, e inclusive acessar o conhecimento do outro parceiro (SLOVIN et al., 2007). Esses mesmos autores indicam que um parceiro também poderá aplicar esse conhecimento em projetos fora da *JV*, elevando seus ganhos independentes e o aprendizado de suas externalidades. No setor de TI, a principal motivação em se formar alianças estratégicas se dá na diminuição do tempo no desenvolvimento do *software* e dos custos em atividades de marketing (YASUDA, 2005).

Há de se considerar que mesmo em situações percebidas como fracasso pelos investidores, o conhecimento incorporado por meio da aliança entre empresas, quando disseminado nos parceiros, pode ter gerado ou estar gerando melhorias em processos e práticas, novas possibilidades de negócio ou outras vantagens, difíceis de serem observadas por esses atores, mas que poderão vir a adicionar valor às suas empresas controladoras. McDonell e Nantell (1985) encontraram retornos positivos e ganhos no valor das empresas que realizaram *JVs*. Dessa forma, os recursos empregados na *JV* fazem com que as empresas obtenham benefícios a serem aplicados em suas atividades próprias com ganhos de conhecimento tecnológico e organizacional. Por outro lado, Beamish (1985) indica que a insatisfação com *JVs* chega a 60% ou mais em países desenvolvidos e que o fracasso fica entre 30% e 70%. Do mesmo modo, Napier (1989) constatou que cerca de 30% das alianças acabam em fracassos, e mais de 50% não alcançam completamente os objetivos pretendidos, sendo consideradas como insucessos.

Dyer e Singh (1998) e Gulati (1998) perceberam a necessidade de compreender o dinamismo da pós-formação de alianças estratégicas e conhecer como as empresas desenvolvem e usam suas capacidades relacionais bem como, entender como essas alianças são envolvidas. A

pós-formação das alianças estratégicas foram estudadas por Reuer et al. (2002), Reuer (1998, 2000) sob a perspectiva de seus diversos ciclos de estágio, incluindo fracassos e a formação de fusões e aquisições – F&As.

A respeito de pós-formação de alianças, a PricewaterhouseCoopers (2010) realiza um estudo contínuo sobre fusões e aquisições – F&A e indicou que no Brasil houve uma rápida recuperação dos negócios, após a crise financeira de 2008 e que foram realizadas 630 F&As de janeiro a dezembro de 2009. Ressalte-se que o setor em que houve o maior número de transações foi o financeiro, seguido por alimentos e, em terceiro lugar, o de tecnologia da informação, representando um dos setores de expressiva atividade no mercado brasileiro.

Portanto, este estudo pretende investigar à luz da percepção de seus executivos, quais os fatores antecedentes da formação e pós-formação de *JV*, quais fatores resultados obtidos nessa operação, entendendo-se por resultados quaisquer consequências ou efeitos tangíveis ou intangíveis no ambiente organizacional e no posicionamento da empresa frente ao seu mercado, decorrentes da *JV*. Por último, pretende-se ainda identificar quais os fatores que levaram à descontinuidade dessa *JV* e quais as consequências para as empresas controladoras.

Há uma lacuna na identificação de variáveis de empresas que realizaram *JVs* (CAMARGOS; BARBOSA, 2010; HENNART, 2009; TANURE; CALÇADO, 2004) e que após a separação, uma das empresas envolvidas, adquire a *JV* e continua com a outra empresa parceira como fornecedora de seus serviços (TANURE et. al, 2007; SAYÃO; TANURE, 2005). Explica-se, assim, a importância de averiguar a questão das alianças estratégicas, em especial *JVs* no setor de TI em estudos que tenham identificado os fatores que levam a formação de *JVs* e fatores que levem a separação da *JV* sob um contexto de sucesso para ambas as empresas envolvidas.

A outra lacuna é que de acordo com Pardini (2004), há poucos estudos que entrevistam colaboradores de cargos não executivos, tornando esses estudos, muitas vezes, limitados do ponto de vista descritivo. Do mesmo modo, grande parte dos estudos na área se concentram somente na fase de pré-aquisição, principalmente no período de negociação, em que as energias estão concentradas.

Assim, a questão principal para a qual busca-se resposta por meio deste estudo é: Quais os fatores que levam empresas de TI a formarem *JV* e como essas se referem ao sucesso de seus negócios sob um contexto de formação e pós-formação de *JV*? Esta pergunta origina o objetivo principal do estudo que é compreender os fatores que levam empresas de TI a realizarem alianças estratégicas, fusões e aquisições. Especificamente, pretende-se: (a) analisar a influência

dos fatores estratégicos e mercadológicos em alianças estratégicas; e b) identificar os fatores de sucesso e de fracasso durante a formação e pós-formação das alianças, fusões e aquisições.

2 FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Gulati (1998) postula que uma aliança estratégica é um acordo voluntário entre empresas que pode envolver compartilhamento, troca e desenvolvimento de produtos e serviços, inclusive com capital, tecnologia, operações dentre outros recursos. Beamish et al. (2003) afirmam que as alianças fazem com que os recursos e a coordenação de esforços agrupados podem atingir a resultados acima do que poderiam obter se estivessem sozinhas. Do mesmo modo, Jarillo (1988) corrobora as mesmas idéias, acrescentando que as empresas que possuem alianças podem competir de uma forma mais efetiva com as empresas que não possuem. No setor de TI, há ainda o agravante de que essa efetividade ocorre quando essas realizam alianças com empresas que tenham o mesmo cerne empresarial no que diz respeito ao desenvolvimento de *software*, produzindo um efeito maior de criação de valor entre as empresas parceiras (GAOA; IYER, 2009). Ademais, para Taylor (2005) os mais importantes fatores que afetam o sucesso na formação de uma aliança estratégica em empresas de *software* são a adaptação e a abertura para a aliança com os parceiros, as práticas em recursos humanos e a capacidade de aprender com o parceiro durante o processo de implementação.

Denning et al. (2006) destacam que há riscos às empresas matrizes em iniciar *JVs*, os quais são apontados por esses autores, a saber: a) riscos à mudanças – ocorrem quando o projeto da *JV* é mais arriscado que as atividades da própria matriz; b) diversificação – quando o mercado percebe os benefícios da diversificação podem aumentar o valor das matrizes; c) tamanho da empresa – empresas grandes possuem mais recursos disponíveis para desenvolver o lucro de potenciais *JVs*, ou em caso de insucesso, essas podem sobreviver às perdas financeiras; d) lucratividade – quanto mais alta a lucratividade da *JV*, maior é a gerência e o controle, indicando o dinheiro e os recursos como os requisitos necessários para o início com sucesso de uma *JV*.

As empresas podem decidir em adotar uma aliança estratégica por meio de uma sequência de eventos indicadas por Gulati (1998) em decidir em formar uma aliança, selecionar o

parceiro adequado e escolher qual estrutura fará parte da estratégia; e por Jiang et al. (2008) em seleção de parceria, estruturação e negociação, implementação e avaliação de desempenho.

O primeiro estágio denominado de seleção de parceria sugere que os parceiros tenham acordado entre eles objetivos, incentivos e estratégias, assim como que haja percepção na reputação, experiência, confiança, capacidades, dentre outras contribuições em potencial como critério de seleção para realizar uma parceria. Ressalte-se que a auto seleção é de extrema relevância no que se refere aos efeitos positivos de desempenho organizacional e de criação de valor em empresas de *software* quando da formação de alianças estratégicas (AREND; AMIT, 2005; GAOA; IYER, 2009). Dessa forma, Jiang et al. (2008) se propõem a informar que para selecionar uma parceria é importante verificar:

1) se os recursos do parceiro são complementares ou similares (LANE; LUBATKIN, 1998) – vale salientar que o grau de complementaridade de recursos pode ser um fator crítico, pois pode haver tensão entre as partes envolvidas pela necessidade em diversificar recursos e a necessidade de recursos similares (KIM; IPKEN, 2005);

2) como está avaliada a reputação do parceiro, uma vez que diminui o custo de transação, minimiza os comportamentos oportunos, diminui os conflitos entre as partes e amplia o controle dos riscos no relacionamento (DAS; TENG, 2001);

3) se já houve alguma história de relacionamento entre as partes (GULATI, 1995) – Doz (1996) afirma que a existência de relações *ex-ante* à formação de uma aliança facilita a formação de uma cooperação futura e que pode acelerar o aprendizado organizacional e Reuer et al. (2002) indicam que tais experiências anteriores podem fornecer às empresas capacidades em prever futuras formações de alianças e gerenciá-las com uma maior eficiência.

Do mesmo modo, Park e Zhou (2005) indicam que a formação de alianças pode ser para o fortalecimento de uma posição competitiva, Hitt et al. (2000) apontam que pode ser para compartilhar riscos e recursos e Kogut (1988) indica que pode ser para obter conhecimentos específicos. Carayannopoulos e Auster (2010) pesquisaram como o conhecimento se difere em situações de formação de alianças e de aquisições no setor de TI e verificaram que há uma preferência em se adquirir empresas que tenham um alto nível de conhecimento específico na tecnologia que se pretende obter.

No segundo estágio, estruturação e negociação, são indicadas as formas de governança da aliança, o escopo da aliança e a divisão de trabalho. Nas formas de governança são consideradas as alianças com participação acionária ou não, sendo que a primeira é mais

adequada em alianças complexas e tendem a ser mais estáveis. Por outro lado, as alianças sem participação acionária tendem a ter menos compromissos, mais instabilidade e falhas. Parkhe (1993) e Das e Teng (2001) afirmam que uma aliança com base em *JV* reduz os riscos no relacionamento e normalmente são associadas com confiança e alto nível de estrutura conjunta entre as partes, por conseguinte, é uma forma interna e estável de confiança.

Outro aspecto é o escopo da aliança, cuja determinação deve ser indicada com brevidade de modo a ser de um único escopo ou de múltiplos escopos tais como: marketing, tecnologia, produção e pesquisa e desenvolvimento. Por último, a aliança deve tornar clara a divisão de trabalho esperada e a responsabilidade de cada parceiro, no intuito de reduzir disputas de atividades e de relacionamento entre os envolvidos (REUER et al., 2002). Ademais, alianças com clara divisão de trabalho se tornam mais estáveis e meritórias, encorajando as partes a contribuir com os recursos inerentes às suas atribuições.

A implementação é o terceiro estágio e o mais importante para o sucesso e evolução da aliança (JIANG et al., 2008). O primeiro ponto a ser considerado são os riscos relacionais e de desempenho, sendo o primeiro relacionado à satisfação entre as partes e o segundo é relacionado aos fatores que podem causar danos ao sucesso da aliança (DAS; TENG, 2001). É também sugerido que o gerenciamento do relacionamento é considerado complexo e difícil, contudo há questões que devem ser consideradas tais como: comprometimento, interdependência, confiança mútua, resolução de conflitos e aprendizado.

O sucesso de uma *JV* envolve o comprometimento financeiro justo, o comprometimento em apoiar os parceiros e o comprometimento em compreender a cultura, política e economia (CULLEN et al., 1995). Do mesmo modo, Zaheer e Venkatraman (1995) afirmam que o comprometimento indica a lealdade à aliança e que promove a manutenção do relacionamento no tempo suficiente a obterem benefícios.

A interdependência representa o grau em que os atores se comportam em relação aos objetivos e ações (TEDESCHI et al., 1973) e representa ainda o significado de como as empresas confiam no parceiro e em como contribuem para o relacionamento (CULLEN et al., 1995). A interdependência melhora as respostas às mudanças de mercado (PARKHE, 1993) e Dyer (1996) indica ainda que cria uma situação de reciprocidade mútua, aumentando a estabilidade no longo prazo e aumentando a probabilidade de sucesso na aliança.

A confiança mútua estabiliza um relacionamento em curso (ANDERSON; WEITZ, 1989) e Das e Teng (2001) indicam ainda que pode-se promover parcerias entre empresas e

relacionamentos cooperativos com diversos benefícios e vantagens. Dyer (1996) afirma que traz reputação benéfica, menos conflitos, aumenta a satisfação e reduz a necessidade de burocracia contratual, como consequência, é um importante fator para o sucesso da aliança.

Lyles e Salk (1996) perceberam que conflitos entre as matrizes podem acelerar o fluxo de informações negativas junto aos empregados da *JV*. À luz da visão baseada em recursos, os conflitos requerem um tempo valioso despendido, ao invés de ter seus executivos realizando atividades de valor agregado à *JV* (TSANG, 2001). A resolução de conflitos é considerada por Das e Teng (2002) como discrepâncias nas rotinas organizacionais, no uso de tecnologia, no estilo de tomada de decisão, nos interesses privados e comportamentos oportunistas e na forma agressiva de competir entre os parceiros fora da aliança.

Por último, Si e Bruton (1999) definiram o sucesso no aprendizado como uma extensão por meio da qual um parceiro consegue atingir seus objetivos em elevar o nível de condução de seus negócios e em aprender com a *JV*, de forma a desenvolver novos conhecimentos que podem ser: a) conhecimento em assuntos gerenciais, b) conhecimento da cultura e c) conhecimento do mercado. Peng (2001) indica que a orientação para a aprendizagem pode ter um efeito indireto no desempenho dos negócios, sobrepassando as atividades de seus competidores. O próximo estágio a ser considerado na implementação é o mecanismo de controle, pois propiciam prover transparência às partes envolvidas. Das e Teng (2001) afirmam que servem também para influenciar os parceiros por meio do compartilhamento de objetivos, normas e valores, além de reduzir incongruências e divergências. Se por um lado, os mecanismos de controle também são usados como indicadores de medição de objetivos, esses podem ser prejudiciais ao relacionamento quando usados de um modo incessante e inapropriado.

A avaliação do desempenho é o último estágio do processo e é nessa fase em que o desempenho deve ser avaliado com as medidas ora antes estabelecidas e verificado se os objetivos foram atingidos, resultados esses que podem aperfeiçoar ou não a colaboração entre as partes. Yan (1996) indica que um desacordo no ato de avaliar pode causar conflitos na análise das medidas de desempenho, em especial, quando é percebido por um parceiro que este contribuiu mais e o seu custo benefício não é justo (WHITE, 2005). Portanto, sob essa ótica da percepção de não equidade, Jiang et al. (2008) apontam possíveis resultados que podem ocorrer: a) as partes envolvidas podem modificar os indicadores, tramitando entre curto e longo prazo ou até mesmo os objetivos estratégicos; b) podem renegociar os termos do contrato inicial; c) um ou ambos os parceiros podem mudar unilateralmente seu comportamento no intuito de corrigir situações,

inclusive com reduções de ganhos e aumento de investimento; d) um parceiro pode vender sua parte ao outro parceiro ou a terceiros; e e) a aliança pode ser liquidada e a colaboração ser terminada.

3 PÓS-FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas também são estudadas sob a perspectiva de suas pós-formações, ciclos de estágios (REUER et al., 2002; REUER, 1998, 2000). Reuer (2000) indica que o fracasso na *JV* pode ser por diferenças culturais, desafios organizacionais, dificuldades de competitividade, gerência nos negócios e penetração em novos mercados.

Há algumas questões que devem ser exploradas no intuito de conhecermos como se dá o processo de longevidade, sobrevivência e estabilidade de *JVs*. Reuer (1998) indica três questões cujos detalhes são descritos a seguir: 1) quando uma *JV* é colocada de uma forma isolada das estratégias de suas empresas parceiras controladoras; 2) quando as empresas controladoras julgam o desempenho da *JV* sem compreender o contexto de colaboração e competitividade entre as controladoras e o mercado; e 3) quando as controladoras se utilizam da *JV* apenas para distribuições de lucros e quando não há uma equivalência dos objetivos da *JV* para cada empresa controladora.

Esse mesmo autor indica que há algumas formas de se terminar uma *JV*: a) uma empresa parceira adquire a *JV*; b) uma empresa parceira vende sua parte para terceiros; c) as duas empresas parceiras vendem suas partes a terceiros; e d) as empresas parceiras liquidam a *JV*. Especificamente, o presente estudo abordará a forma “a” em que uma empresa parceira adquire a parte da outra empresa parceira da *JV*, cujo próximo tópico a ser apresentado será sobre a importância das fusões e aquisições como pós-formação de *JVs* e quais os condicionantes e determinantes que as empresas devem obter para compreender o sucesso e o fracasso dessa forma de estratégia empresarial.

Pós-Formação de Alianças Estratégicas: Fusões e Aquisições

Kramer et al. (2004) ressalta que embora as F&A sejam analisadas como um fenômeno único, são atividades distintas. Zilber (2002) afirma que a fusão é a combinação de uma ou mais empresas, formando uma nova organização e que as fusões podem ou não suceder processos de

aquisições no futuro. Por outro lado, Barros (2003) indica que as aquisições implicam no desaparecimento da empresa comprada e as fusões envolvem uma combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade. Esse mesmo autor aponta ainda que o maior esforço de mudança ocorre na empresa adquirida que tem que se enquadrar às condições organizacionais do comprador. Especificamente no setor de TI, as empresas realizam aquisições como uma forma de crescer e, por conseguinte, obter maior competitividade (GAOA; IYER, 2009).

Child et al. (2001) indicam que as fusões normalmente objetivam a integração total de duas ou mais empresas, por outro lado, a aquisição varia entre a integração total das empresas adquiridas e a manutenção da identidade destas. Kramer et al. (2004) afirmam que as fusões e as aquisições são tratadas como um único fenômeno pelo fato de que ambos são processos que envolvem questões quanto às reações dos membros organizacionais e questões de integração técnico-operacional, administrativo-financeira, cultural, estrutural e de políticas de recursos humanos.

Ashkenas et al. (2001, p.7) indicaram por meio da Roda da Felicidade que há quatro estágios no processo de desenvolvimento de fusão e aquisição, a saber: pré-aquisição, construção de fundamentos, integração rápida e assimilação. A pré-aquisição é o processo de como as empresas avaliam, negociam e fecham os negócios, incluindo a avaliação da cultura organizacional, das fortalezas e fraquezas e do desenvolvimento de comunicação estratégica. A construção de fundamentos é como o planejamento do novo processo acontecerá e em que ritmo, inclusive com a formulação das estratégias. A integração rápida é como esse planejamento será realizado, controlado e avaliado, inclusive com as indicações dos ajustes e mudanças administrativas. O último estágio, a assimilação, é a fase em que é dada continuidade às ferramentas, práticas e processos, assim como às trocas do *staff* gerencial.

Seth et al. (2000) apresentam algumas hipóteses que explicam os motivos das formações de F&A, sendo que a primeira se refere à sinergia em que o valor da nova entidade é maior do que a soma dos valores individuais das empresas antes da união; a segunda é gerencial em que os gestores optam para maximizar a riqueza dos acionistas das empresas envolvidas.

Tanure (2006), Ghoshal e Tanure (2004) e Rosson e Brooks (2004), apontam que o sucesso das aquisições está relacionado ao desafio da gestão do encontro de culturas diferentes. Nesse caso, é preponderante saber compreender as culturas e entender o funcionamento do seu

sistema de valores, rituais, símbolos e práticas, pois um dos fatores de fracasso das F&As está relacionado à gestão de pessoas e à complexidade de duas ou mais culturas (TANURE, 2006).

Singh e Montgomery (1987) apontam que as F&As são uma estratégia de crescimento ou expansão empresarial e representam os ganhos e benefícios decorrentes dessa união. Por outro lado, Capron e Pistre (2002) apontam que os principais fatores de realização de F&A são: a) economias de escalas operacionais por meio da redução de custos de produção e de despesas com atividades administrativas; b) economias financeiras por meio de uma melhor estrutura de capital; c) melhorias na eficiência gerencial pela substituição de administração ineficiente da empresa adquirida, no intuito de melhorar o desempenho econômico e financeiro; d) incremento no poder de mercado com o aumento do tamanho, obtendo maior poder de mercado e de negociação junto a fornecedores, concorrentes e governo; e e) avanço tecnológico, em especial pela transferência de tecnologia e conhecimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa fez inicialmente um estudo exploratório bibliográfico (ALMEIDA, 1996; LAKATOS; MARCONI, 1996; RICHARDSON, 1999), sobre alianças estratégicas e fusões e aquisições e, em seguida, um estudo descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2002; SELTZ et al., 1981), cujo objetivo principal é descrever um fenômeno ou situação, em um determinado espaço-tempo (WHITEHEAD, 1993) por meio de seu registro, análise e interpretação. Dessa forma, busca-se conhecer mais a fundo as motivações, os conceitos, as percepções, imagens e mudanças de valores ou atitudes dos indivíduos, sujeito de estudo, em relação à organização do estudo de caso, objeto de estudo.

Para a fenomenologia “parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem” (ROESCH, 2005, p.123). Sendo assim, a tarefa do pesquisador será, principalmente, compreender as diferentes construções da fala e os significados que os indivíduos atribuem às próprias percepções sobre os fatores decisórios *ex-post-facto* os processos de aliança estratégica, fusão e aquisição organizacional.

Na escolha do caso os critérios de inclusão foram: executivos e colaboradores de funções tático-gerenciais da empresa que passaram pelo processo decisório de formar a JV e de

adquirir, em seguida, a *JV* recém-formada. Ressalte-se que se buscou pesquisar colaboradores de cargos gerenciais, pois de acordo com Pardini (2004), as pesquisas na área concentram-se, quase sempre, na cultura organizacional imprimida pela alta administração, excluindo a interpretação das percepções desse outro grupo da empresa.

A empresa-caso é do ramo de tecnologia, com atuação nacional. Os indivíduos entrevistados são partícipes diretos desses processos. Ao longo das análises foram introduzidas outras informações a respeito dessa empresa de modo a estabelecer o horizonte de sentido da compreensão objetiva (CORETH, 1973).

O método do caso foi escolhido como suporte para o alcance dos objetivos propostos. Justifica-se a escolha por tratar-se de uma análise profunda de uma empresa de abrangência nacional; buscando-se mostrar quais objetivos estratégicos foram perseguidos *ex-post-facto* da formação da *JV* e da aquisição desta por uma das empresas formadoras, à luz da teoria da estratégia relacionada às alianças, fusões e aquisições de empresas.

Yin (2001) postula que o método do caso consiste em uma avaliação profunda do tema abordado, sobre o qual o pesquisador não possui poder de interferir nos fatos e cujo núcleo da investigação não pode ser isolado do seu contexto. Ademais, por tratar de uma pesquisa cujo objetivo é avaliar determinado processo dentro de uma única empresa, bem como as repercussões para os sujeitos envolvidos nesse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia ideal, quando se apresentam como questões de pesquisa perguntas do tipo como ou por que. Para tanto, privilegiou-se também a abordagem qualitativo-descritiva.

Embora o presente estudo, conforme já mencionado, seja caracterizado como um estudo de caso, pretende-se dentro das limitações metodológicas, realizar o que Yin (2001) chama de generalização analítica em que consiste em gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos e o que Stake (1978) denomina generalização naturalística que pode levar os leitores a associarem o que foi observado no caso a acontecimentos vividos por eles próprios em outros contextos. Portanto, Yin (2001) postula que é possível gerar hipóteses que possam ser replicadas no intuito de poderem ser generalizadas para contextos similares e Stake (1978) sugere que ao invés de assumir a responsabilidade de definir para que o contexto dos resultados obtidos possa ser generalizado, caberá ao leitor essa decisão.

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade (McDANIEL; GATES, 2003) com dois executivos e com dois colaboradores do nível tático-gerencial da empresa do estudo de caso,

com a utilização de uma pauta semiestruturada, durante o mês de junho de 2010. Este procedimento foi usado porque, de acordo com Malhotra (2001), a entrevista individual é uma técnica direta e pessoal em que um único entrevistado deve responder sobre suas crenças, opiniões, sentimentos, conceitos e pensamentos. A pauta permite analogias, ressaltando diferenças entre as respostas e não sobre as questões em si (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A coleta de dados foi desenvolvida em entrevista semiestruturada, além de informes de fontes documentais fornecidas pela Empresa Alfa. Para Yin (2001), é importante que se possam utilizar várias fontes de dados, uma vez que isso permite o confronto dos dados que eventualmente venham a se repetir e validá-los.

As entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores em local, data e horário em comum acordo com cada entrevistado e foram gravadas em áudio estéreo digital, com as devidas permissões dos entrevistados e, em seguida, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para posterior análise com o auxílio do *software* ATLAS.ti de análise de dados qualitativos. Ressalte-se que os nomes da empresa e dos entrevistados foram mantidos em sigilo, tendo sido codificados apenas por números entre 1 e 4. Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise e agrupados em uma grade fechada com base na literatura existente supracitada. Ressalte-se que as fontes documentais foram utilizadas como apoio na caracterização do campo de estudo da Empresa Alfa. Fazem parte das fontes documentais impressos e eletrônicos, materiais informativos e *folders* fornecidos pela empresa.

As entrevistas foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo pode ser definida “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esse mesmo autor indica que a análise de conteúdo consiste em: um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam aos discursos, denominados conteúdos e continentes extremamente diversificados.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

A empresa em análise surgiu a partir da iniciativa de um projeto de estímulo à interação universidade-empresa submetido a uma instituição de fomento à inovação tecnológica em 2002, envolvendo duas empresas, denominadas Gama e Beta, que após o projeto não ter sido aprovado, seus executivos decidiram investir com recursos próprios na formação da *joint venture*, denominada Empresa Alfa. Após cinco anos de atividade da aliança estratégica, a Empresa Gama realizou, no final de 2008, uma aquisição completa da parte envolvida da Empresa Beta na *JV*, contudo deixou-a ainda como fornecedora de parte da tecnologia que envolve os produtos fornecidos pela *JV*.

A *JV* estudada é uma organização responsável pelo fornecimento de sistemas computacionais complexos para grandes empresas localizadas em diversas regiões no Brasil. A empresa passou por mudanças em todo o seu nível de atividades, em especial, o estratégico, e houve algumas alterações na cultura organizacional por parte de seus colaboradores. Ressalte-se que os depoimentos recolhidos nas diversas formas de expressão dos atores geraram um quadro reflexivo de interpretação divinatória e objetiva, de base fenomenológica, estruturada como hermenêutica do discurso tal como é sugerida por Coreth (1973).

A partir das falas colhidas, puderam-se recensear quais motivos que levaram a formar a *JV* e papéis de cada empresa parceira na *JV* estão descritas, a saber: “Era uma oportunidade de mercado singular [...] poderíamos mais em conjunto que sozinhos”; “Sabíamos que era o momento certo para entrar nesse novo segmento”; “As empresas nasceram sabendo exatamente qual era o papel”; Uma empresa cuidava do conhecimento do negócio e a outra da tecnologia; (a Empresa Gama) “não se reconhecia competente para dar amparo tecnológico [...] queríamos uma parceria que pudesse agregar valor por meio de insuficiência que tínhamos. Percebe-se que a fala desses entrevistados corroboram Beamish et al. (2003) e Jarillo (1988) no que diz respeito a coordenação de recursos em conjunto para poderem competir e atingirem seus objetivos de uma forma mais efetiva e pela idéia de Gulati (1998) sobre a escolha do parceiro adequado na aliança.

Sobre como se deram os ganhos com a formação e o término da *JV*, os entrevistados informaram que a reputação, a experiência e os recursos do parceiro poderiam agregar valor no desenvolvimento de novos produtos nas empresas controladoras. Um dos entrevistados indicou que a Empresa Gama adquiriu a insuficiência à época que era a tecnologia e a Empresa Alfa conseguiu obter ganhos com o negócio da Empresa Gama e com a tecnologia da Empresa Beta. Uma outra fala apontava o foco da Empresa Gama no negócio e deixar a Empresa Beta com o

escopo tecnológico. A Empresa Beta também “obteve ganho no crivo das especificações da evolução da estrutura tecnológica”.

Em relação aos ganhos com o término da *JV* pode-se observar por meio das entrevistas que a Empresa Beta ganhou dentro do escopo de pensar a tecnologia antes de disponibilizar ao mercado e a Empresa Gama agora poderá conduzir e controlar a Empresa Alfa na forma de como ela entende a ampliação de seu escopo de produtos, sem a necessidade da aprovação da Empresa Beta. As falas se ajustam com os estudos de Kim e Ipken (2005) e de Das e Teng (2001) sobre a possibilidade de diversificação de produtos e da minimização de conflitos pela boa reputação do parceiro no mercado de atuação, uma vez que a empresa Beta continua no negócio, porém apenas como fornecedor de tecnologia.

Do mesmo modo quando se perguntou sobre como se dava o comprometimento, a confiança mútua das empresas, o aprendizado, a resolução de conflitos e o controle das empresas controladoras em relação à *JV*, percebeu-se claramente as primeiras falas conflitantes na gestão da *JV*. Embora houvesse um sentimento mútuo de confiança por parte dos executivos controladores, o comprometimento não era percebido do mesmo modo, pois a Empresa Gama era sempre mais envolvida no processo pelo fato de fazer parte do mesmo negócio, apenas com o incremental da tecnologia. Por outro lado, foi percebido que para a Empresa Beta era apenas um negócio a mais, não refletindo adicional estratégico na controladora. De um modo geral, os entrevistados perceberam que, para a Empresa Gama, a Empresa Alfa era um negócio de relevância estratégica, motivo pelo qual houve a aquisição integral no final de 2008.

Em relação à aprendizagem com a *JV*, um dos principais executivos chegou a afirmar que “existia um profissional antes e depois da (Empresa Alfa)”, em especial no quesito abordagem de negócio junto aos clientes. Um outro entrevistado considera que a *JV* fez com que seus colaboradores tivessem a oportunidade de aprender da concepção ao desenvolvimento de seus produtos, além de aprender metodologias de acompanhamento de projetos na área de TI. Para a empresa Gama, “aprender a trabalhar com produtos complexos fez com que houvesse um ganho na abordagem de seus negócios”. As falas dos entrevistados apontam as afirmações de Si e Bruton (1999) no que diz respeito ao aprendizado no aumento do nível de condução de seus negócios e de Peng (2001) com efeitos diretos e indiretos no desempenho dos negócios.

A resolução de conflitos foi percebida pelos entrevistados que mesmo na ruptura, houve sempre o bom senso na solução mais amena. Com o início dos conflitos, a Empresa Alfa “ficou orfã e ambas as controladoras ficavam deixando as decisões para a outra. “Hoje, a (Empresa

Alfa) sabe a quem trilhar”. Houve ainda a indicação clara de que “no último ano, os gestores entendiam a Empresa Alfa de formas diferentes e caminhavam em um processo antagônico [...] se nós tivéssemos ficado juntos, provavelmente teríamos rompido de qualquer forma”. Percebe-se que houve a corroboração teórica de Tsang (2001) e Das e Teng (2002) no que diz respeito ao desperdício de tempo por parte dos executivos controladores em problemas do cotidiano e no estilo de tomada de decisão. Quanto aos colaboradores da Empresa Alfa, percebeu-se que houve o pensamento de que “(a Empresa Beta) queria era extinguir a (Empresa Alfa) com o rompimento” [...] ocorrendo certa apreensão por parte de seus colaboradores.

Ademais, houve ainda a informação de que a *JV* começou a não mais exercer ganho de aprendizagem suficiente para merecer o esforço de seus principais executivos. Foi percebido por parte dos entrevistados que a Empresa Beta “controlava (a Empresa Alfa) apenas como uma oportunidade a mais”, “querendo apenas o recebimento mensal de sua retirada dos dividendos”, um dos fatos que culminou no rompimento e aquisição da *JV* por um de seus controladores. Percebe-se que houve uma quebra na interdependência, postulado por Tedeschi et al. (1973), Cullen et al. (1995) e Dyer (1996) em que um dos atores traçam objetivos diferentes, comprometendo o relacionamento entre controlada e controladoras, indicando uma instabilidade no sucesso da *JV*.

Portanto, as entrevistas indicam as postulações de Das e Teng (2001) e Zaheer e Venkatraman (1995) em que relatam sobre os danos que o relacionamento entre as partes podem ocasionar durante o estágio da implementação e sobre como o comprometimento influencia a conduta do parceiro na *JV*. Verifica-se ainda que são também corroboradas as ideias de Das e Teng (2002) sobre a percepção de comportamentos oportunistas do parceiro e de Peng (2001) e de Das e Teng (2001) sobre o efeito da aprendizagem nos negócios e da influência dos parceiros no compartilhamento do conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi buscar respostas a questionamentos que talvez devam surgir antes da pergunta instrumental, no intuito de apontar caminhos para o conhecimento da

formação de alianças estratégicas. O objetivo fora compreender os fatores que levam empresas de TI a realizarem alianças estratégicas, fusões e aquisições.

A análise das entrevistas individuais representou a interpretação dos executivos e empregados quanto à percepção da aliança estratégica como negócio. Em primeiro lugar, verificaram-se quais os motivos que levaram a formação da *JV* e quais os papéis de cada empresa parceira. Em segundo lugar, analisaram-se os ganhos com a formação e com o término da *JV*; e, finalmente, abordou-se sobre como se dava o comprometimento, a confiança mútua das empresas, o aprendizado, a resolução de conflitos e o controle das empresas controladoras em relação à *JV*.

A hermenêutica do discurso mostra que os principais impactos negativos ocorrem na fase da implementação da aliança estratégica, em especial nos atributos referentes ao comprometimento, confiança mútua das empresas, aprendizado e resolução de conflitos.

Em relação aos motivos que levaram a formação da *JV*, observou-se que houve uma definição no papel de cada controladora e que ambas tinham insuficiências supridas com a *JV* no intuito de atingirem objetivos estratégicos para a *JV* e para cada controladora. Os ganhos com a formação e término da *JV* também foram apontados pelos entrevistados em especial na aquisição de experiência, métodos de trabalho, evolução tecnológica e ampliação no escopo da oferta de novos produtos.

O comprometimento e a confiança foram pontos divergentes entre as controladoras, pois embora houvesse mútua confiança entre seus principais executivos, o comprometimento não era percebido do mesmo modo, sendo um dos pilares do término da *JV*. Em relação à aprendizagem, percebeu-se tanto um ganho pessoal por parte de seus executivos como pelos colaboradores da *JV*, e, por conseguinte, houve ganhos diretos e indiretos, em especial na forma de gerenciar negócios e projetos na área de TI.

Por último, a forma como a resolução de conflitos estava associada às empresas controladoras indicava mais um pilar do término da *JV*. Isso decorreu pela ocorrência de comportamentos oportunistas e mudança de foco na percepção da condução do negócio, quebrando a interdependência das controladoras e levando à instabilidade latente nos últimos meses da gestão da *JV*.

Em síntese, embora ambas as empresas ainda atuem em conjunto, no entanto na condição de cliente-fornecedor, o principal ponto indicado pelos entrevistados foi a percepção de comportamentos oportunistas e, em especial, sobre como o outro parceiro percebia a

participação e o controle na *JV*, gerando conflitos na gestão, sobretudo, no posicionamento estratégico.

A pesquisa tem os limites dos estudos de caso, conforme assinalam os metodólogos. Mesmo em situações onde cuidados especiais para validação das informações gerais foram tomados, não é possível fazer inferências importantes. A repetição dos estudos daria o que Yin (2001) chama de validação interna e externa para melhor generalização das evidências aqui apontadas e o que Stake (1978) propõe que mesmo um estudo de caso intrínseco pode ser visto como um pequeno passo em direção a uma grande generalização.

AN UNDERSTANDING OF A FORMATION AND POST-FORMATION OF STRATEGIC ALLIANCES IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY

ABSTRACT

This study analyses the dynamic process of an Information Technology – IT firm in terms of strategic management of formation and post-formation of strategic alliances. The objective aims to understand the factors that lead IT firms do strategic alliances under formation and post-formation, including fusions and acquisitions. Interviews were conducted with executives and managers involved in the process of the joint venture formation, formation of the strategic alliance, and acquisition, post-formation time. The ex-post-facto processes of the decision factors were also studied. The results point out that the damages of the relationship of both companies may occur during the implementation stage about how commitment and opportunistic behaviors influence the conduct of a partner in a joint venture, specifically the interdependence and organizational control. The results also identified personal and business gains, concerning learning, including the adoption of new approaches, project management and business control and conduction. The results may be useful to executives and researchers of strategic management and to those who want to study deeper this area field in other marketplaces.

Keywords: Joint Venture. Strategic Alliances. Fusion and Acquisition.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; WEITZ, B. **Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads.** *Marketing Science*, v.8, n.4, pp.310–323, 1989.

ALMEIDA, M. L. P. Tipos de pesquisa. In: _____. **Como elaborar monografias.** Belém: Cejup, 1996, p. 101-110.

AREND, Richard J.; AMIT, Raphael. **Selection in Strategic Alliance Activity:** Effects on Firm Performance in the Computing Industry. *European Management Journal*, v.23, n.4, pp.361-381, 2005.

ASHKENAS, R.N.; DeMONACO, L. J.; FRANCIS, S. C. **Making the deal real.** In: *Harvard business review on mergers and acquisitions:* Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. pp. 149-180.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: edições 70, 1977.

BARROS, B. T. D. **Gestão nos processos de fusões e aquisições. Fusões e aquisições no Brasil:** entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BEAMISH, P. W. **The characteristics of joint ventures in developed and developing countries.** *Columbia Journal of World Business*, v.20, pp.13-19, 1985.

BEAMISH, P. W.; MORRISON, A. J.; ROSENZWEIG, P.M. **International Management:** text and cases. 5th ed. Boston: McGraw-Hill-Irwin, 2003.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Sinergias Operacionais, Gerenciais e Rentabilidade.** *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 21, n. 1, pp. 69-99, 2010.

CAPRON, L.; PISTRE, N. **When do acquirers earn abnormal returns?** *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 9, pp. 781-94, Sept. 2002.

CARAYANNOPOULOS, Softy; AUSTER, Ellen. **External knowledge sourcing in biotechnology through acquisition versus alliance:** A KBV approach. *Research Policy*, v.39, n.2, pp. 254-267, 2010.

CAREY, D. C.; OGDEN, D. **The human side of M&A:** how CEOs leverage the most important asset in deal making. New York : Oxford University Press, 2004.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions.** Oxford, UK: New York, 2001.

CORETH, E. **Questões fundamentais de hermenêutica**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L.; SAKANO, T. **Japanese and local partner commitment to IJVs: psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship**. *Journal of International Business Studies*, v.26, n.1, pp. 91–116, 1995.

DAS, T.K.; TENG, B.S. **The dynamics of alliance conditions in the alliance development process**. *Journal of Management Studies*, v.39, n.5, pp.725–746, 2002.

_____. **Instability of strategic alliances: an internal tensions perspective**. *Organization Science*, v.11, n.1, 77–101, 2000.

_____. **Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework**. *Organization Studies*, v.22, n.2, pp. 251–283, 2001.

DENNING, Karen C.; HULBURT, Heather, FERRIS, Stephen P. **Risk and wealth effects of U.S. firm joint venture activity**. *Review of Financial Economics*, v.15, pp.271–285, 2006.

DOZ, Y.L. **The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?** *Strategic Management Journal* v.17, pp.55–83, Summer Special Issue, 1996.

DUSSAGE, P.; GARRETTE, B. **Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry**. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n.3, pp. 505–530, 1995.

DYER JH; SINGH H. **Relational advantage: relational rents and sources of interorganizational competitive advantage**. *Academy of Management Review* v.23, pp.660–679, 1998.

_____. **Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry**. *Strategic Management Journal*. v.17, n.4, pp.271–292, 1996.

GAOA, Lucia Silva; IYER, Bala. **Value creation using alliances within the software industry Electronic**. *Commerce Research and Applications*, v.8, n.6, pp. 280-290, 2009.

GERINGER, J. M.; HERBERT, L. **Measuring performance of international JVs**. *Journal of International Business Studies*, v.22, n.2, pp. 249–263, 1991.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GULATI, R. **Alliances and networks**. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.4, pp. 293-317, 1998.
_____. **Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances**. *Academy of Management Journal*, v.38, n.1, 85–112, 1995.

HENNART, Jean-François. **Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets**. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1432-1454, 2009.

HITT, M. A.; DACIN, T. M.; LEVITAS, E.; EDHEC, J.-L. A.; BORZA, A. **Partner selection in emerging and developed market context:** resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, v.43, n.3, pp. 449-467, 2000.

JARILLO, J.C. **On strategic networks.** *Strategic Management Journal*, v.9, n.1, pp.31-41, 1988.

JIANG, Xu; LI, Yuan; GAO, Shanxing. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, pp. 173–189, 2008.

KALE, P.; DYER, J.H.; SINGH, H. **Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success:** the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, v.23, n.8, 747–76, 2002.

KIM, C.; INKPEN, A.C. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of International Management*. v.11, n.3, pp.313–329, 2005.

KOGUT, B. **JVs:** theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, v.9, n.4, pp. 319-332, 1998.

KRAMER MONTEIRO, M. W.; DOUGHERTY, D. S.; PIERCE, T. A. **Managing Uncertainty during a corporate acquisition:** a longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research* Cary, jan., 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Pesquisa. In: *Técnica de pesquisa*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 1, p. 15-36.

LANE, P.J.; LUBATKIN, M. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning.** *Strategic Management Journal*, v.19, n.5, pp.461–477, 1998.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. **Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures:** an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.5, pp.877–904, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Técnica de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing.** Tradução James F. Suderland Cook. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

McCONNELL, J.; NANTELL, T. **Corporate combinations and common stock returns:** The case of joint ventures. *Journal of Finance*, v.40, pp.519–536, 1985.

NAPIER, N. K. Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 3, p. 271- 86, May 1989.

PARDINI, Daniel Jardim. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico.** 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2004.

PARK, S. H.; ZHOU, D. **Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation.** *Academy of Management Review*, v.30, n.3, pp. 531-554, 2005.

PARKHE, A. **Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation.** *Academy of Management Journal*, v.36, n.4, pp. 794–829, 1993.

PENG, M. W. **The resource-based view and international business.** *Journal of Management*, v.27, pp.803–829, 2001.

PricewaterhouseCoopers. **Corporate finance: fusões e aquisições no Brasil.** Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/fusoes-e-aquisicoes-dez09.pdf> Acesso em 26 de maio de 2010.

REUER, J.J. **Parent Firm Performance across International Joint Venture Life-Cycle Stages.** *Journal of International Business Studies*, v.31,n.1, pp.1-20, 2000.

_____. **The Dynamics and Effectiveness of International Joint Ventures.** *European Management Journal*, v.16, n.2, pp.160-168, 1998.

REUER, J. J.; ZOLLO, M.; SINGH H. **Post-formation dynamics in strategic alliances.** *Strategic Management Journal*, v.23, n.2, pp.135–151, 2002.

RICHARDSON, R. J.; e colaboradores PIRES, J. A. S. e outros. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

ROSSON, Phillip; BROOKS Mary R. **M&A and corporate visual identity: an exploratory study.** *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 181-194, 2004.

SAYÃO, Anna Carolina Maia; TANURE, Betania. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa.** *E&G Economia e Gestão*, v. 5, n. 11, pp. 179-189, 2005.

SELLTIZ, C.; COOK, S.; WRIGHTSMAN, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** v. 1, São Paulo: EPU, 1981.

SETH, A.; SONG, K. P.; PETTIT, R. **Synergy, managerialism or hubris? An empirical examination of motives for foreign acquisitions of U. S.** *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 10, pp. 921-40, 2000.

SI, S. X.; BRUTON, G. D. **Knowledge transfer in international joint ventures in transitional economies: the China experience.** *Academy of Management Executive*, v.13, v.1, pp. 83–90, 1999.

SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate acquisitions strategies and economic performance.** *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 4, pp. 377-386, 1987.

SLOVIN, Myron B.; SUSHKA, Marie E.; MANTECON, Tomas P. **Analyzing joint ventures as corporate control activity.** *Journal of Banking and Finance*, n.31, pp. 2365-2382, 2007.

STAKE, Robert. E. The Case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, v.7, n.2, pp.5-8, 1978.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANURE, B.; CALÇADO V. L. **Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural**. *E&G Economia e Gestão*, v.4. n.8, pp. 25-48, 2004.

TAYLOR, Andrew. **An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry**. *International Journal of Operations & Production Management*. v.25, n.5, 2005.

TEDESCHI, J. T.; SCHLENKER, B.; BONOMA, T. **Conflict, Power and Games**. Chicago: Aldine, 1973.
TSANG, E. W. K. Managerial learning in foreign-invested enterprise in China. *Management International Review*, v.14,n.1, pp.29–52, 2001.

WHITE, S. **Cooperation costs, governance choice and alliance evolution**. *Journal of Management Studies*, v.42, n.7, pp. 1383–1412, 2005.

WHITEHAD, A. N. **O conceito de natureza**. Lisboa: Edições 70, 1993.

YAN, A. **Structural stability and reconfiguration of international JVs**. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 4, pp. 773–795, 1998.

YASUDA, Hiroshi. **Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory**. *Technovation*, v.25, n.7, pp. 763-770, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic change. *Strategic Management Journal* v.16, n.5, pp.373–392, 1995.

ZILBER, M. A. **Alternativas de crescimento: a alternativa de fusões e aquisições**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 2002.