



A aquisição de uma empresa brasileira como estratégia de internacionalização de uma multinacional fabricante de material elétrico: o processo e principais resultados

The acquisition of a Brazilian company as internationalization strategy of a multinational industry of electric material: the process and main results

Gabriel Sperandio Milan^[a], Alex Eckert^[b], Cláudio Baltazar Corrêa de Mello^[c], Rafael Giovanella^[d]

^[a] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: gabmilan@terra.com.br

^[b] Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor assistente do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: alex.eckert@bol.com.br

^[c] Especialista em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor auxiliar dos cursos de Administração e Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: cbcmello@gmail.com

^[d] Especialista em Gerenciamento e Segurança de Redes de Computadores pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: giovanellar@gmail.com

Resumo

Para ser capaz de acompanhar um mundo em que os negócios estão submetidos a mudanças contínuas e ao acirramento da concorrência, a busca por alternativas para superar o crescimento dos competidores é algo essencial. Nesse sentido, as empresas multinacionais vêm se utilizando da estratégia de internacionalização de suas operações, principalmente por meio da aquisição de outras empresas, como uma alternativa recorrente. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de aquisição de uma empresa da Serra Gaúcha por uma multinacional europeia, fabricante de material elétrico, tendo como foco as motivações para tal aquisição, suas etapas, os processos relativos à aprendizagem e as dificuldades ocorridas na adaptação entre as organizações adquirente e adquirida. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, implementado a partir de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões, e que foram submetidas a uma análise de conteúdo. Como principais resultados, identificou-se um processo de transição tranquilo, bem conduzido por parte da multinacional, não criando traumas, retendo e utilizando os talentos da empresa adquirida, reforçando a internacionalização de suas operações e, conseqüentemente, sua expansão no mercado mundial.

Palavras-chave: Internacionalização. Aquisição de empresas. Vantagem competitiva sustentável. Aprendizagem organizacional.

Abstract

To be able to keep up with a world in which businesses are subject to continuous changes and increased competition, the search for alternatives to overcome growing competitors is essential. In this sense, multinational companies come up using the strategy of internationalization of its operations, primarily through the acquisition of other companies, as an alternative applicant. Therefore, this study aims to analyze the process of acquisition of a Brazilian company by a European multinational, manufacturer of electrical supplies, focusing on the motivations for this acquisition, its stages, the processes related to learning and the difficulties encountered in adapting between the acquirer and acquired organizations. The research strategy adopted was a single case study, implemented from in-depth interviews with a semi-structured approach, by applying a basic script of questions, and they were subjected to a content analysis. As main results, we identified a process of transition peaceful, and conducted by the multinational, not creating traumas, retaining and utilizing the talents of the acquired company, strengthening the internationalization of its operations and consequently its expansion in the global market.

Keywords: *Internationalization. Foreign company acquisition. Sustainable competitive advantage. Organizational learning.*

Introdução

Mercados em abertura e digitalização estão arastando grandes corporações, bem como médios empreendimentos, para além de suas fronteiras nacionais, na direção da realização de uma corrida entre rivais dentro de uma indústria específica, com a intenção de determinar quem alcança primeiro novos mercados externos e regiões (BARKEMA; BAUM; MANNIX, 2002). As empresas buscam a internacionalização pelos mais diversos objetivos. Esses objetivos podem estar relacionados com a necessidade de se fazer presente em outros mercados, com a diminuição de custos, e com o intuito de avançar sobre a concorrência ou reagir às suas iniciativas (PORTER, 1986). Além disso, pode-se buscar a internacionalização para ter acesso a recursos mais confiáveis ou que apresentam menores custos, para obtenção de maior retorno sobre os investimentos realizados, ou para transpor barreiras tarifárias e cotas de importação (STONER; FREEMAN, 1995).

Uma das maneiras mais rápidas de uma empresa se estabelecer em um mercado externo promissor é comprar uma empresa naquele mercado (KING et al., 2004). A aquisição tem sido um aspecto predominante da internacionalização desde os anos 1980. Ela é crescentemente utilizada como um veículo de racionalização de atividades comerciais do envolvimento internacional da empresa. Entretanto, adotar uma estratégia de aquisição como uma maneira de entrar em mercados externos é arriscado e, muitas

vezes, resulta em insucesso. Contudo, para serem bem-sucedidas em adquirir internacionalmente, as empresas devem aprender a fundo as habilidades de escolher e integrar alvos externos e gerenciar afiliados em um ambiente externo pouco familiar (VERMEULEN; BARKEMA, 2002).

Para que isso aconteça, a Aprendizagem Organizacional (AO) é reconhecida como uma disciplina de referência no gerenciamento (HARVEY; DENTON, 1999). Ela é bastante ampla e pode ser aplicada a um grupo muito grande de situações organizacionais. A AO é experimental, cognitiva e comportamental, social e organizada, e é possível defini-la como as regras de produção social da organização baseadas na experiência que levam à mudança de comportamento organizacional (HOLMQVIST, 2003).

Em vez de concentrar-se em unidade singular de análise, é importante que a AO considere o fluxo de aprendizagem que integre todos os níveis da organização (SUN; SCOTT, 2005). Elementos de aprendizagem individual devem ser incorporados ao aprendizado de grupo (TUCKER; EDMONDSON; SPEAR, 2002). O que é aprendido dentro do grupo deve ser transferido para a organização e deve resultar na mudança do esquema organizacional (CROSSAN et al., 1999). Tal mudança no esquema organizacional acontece por intermédio da institucionalização de novas estruturas, sistemas, processos e rotinas que são referidas como condicionadores da memória da organização (WALSH; UNGSON, 1991).

Estratégias de internacionalização das empresas

A formulação de estratégias é fundamental para o crescimento das organizações. Mintzberg (1987) sustenta que a estratégia deve ser vista a partir de diferentes olhares, como a necessidade de buscar um novo posicionamento e novas perspectivas no mercado. Nesse sentido, a estratégia de internacionalização expressa por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), vista como o processo em que as empresas começam a fazer operações fora do seu mercado de origem, está sendo cada vez mais considerada no momento em que se propõem estratégias de crescimento nas organizações.

A internacionalização pode ser traduzida como um processo pelo qual uma empresa, cujas operações limitam-se a seu mercado doméstico ou local, passa a operar em mercados internacionais, fora do seu país de origem (AHMAD; KITCHEN, 2008). Em termos de pesquisas teóricas e empíricas sobre os processos de internacionalização, a maioria delas está focada no setor de empresas multinacionais de manufatura, muito embora haja uma contribuição cada vez maior do setor de serviços nas economias nacional e global (AHMAD, 2012).

Do ponto de vista econômico, apresentamos a Teoria da Internalização, a qual indica que a empresa necessita internalizar ou integrar as transações. Se elas forem realizadas pelo livre mercado, tendem a ser mais ineficientes e dispendiosas. No entanto, quando as operações se transformam de simples exportações para outras operações mais complexas, essas criam conhecimento que passam a fazer parte da empresa, ou seja, que esses sejam internalizados (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981).

Ainda sob esse mesmo aspecto, outra teoria que se apresenta é a Teoria dos Custos de Transação (ou Transacionais). Segundo essa teoria, a partir do momento em que uma empresa opera com parceiros internacionais, passa a ter custos que podem ser provenientes da busca de informação e do cumprimento de contratos. Esses custos ocorrem independentemente do tipo de internacionalização, seja com uma simples exportação, seja com alianças estratégicas com outras empresas localizadas fora do país (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975).

Sob o aspecto comportamental, a internacionalização pode ser discutida utilizando o modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977,

1990). Tal modelo dinâmico apresenta os seguintes pressupostos: (i) o processo de expansão internacional da empresa segue uma intensificação gradual das operações; (ii) os conhecimentos adquiridos com os processos de internacionalização devem servir de experiência para uma futura ampliação dos negócios internacionais; (iii) e a internacionalização das empresas deve iniciar pelos mercados mais próximos, sendo, posteriormente, expandida para outros países, cujas barreiras culturais, de idioma, de educação e de práticas de negócios sejam diferentes.

Segundo Veiga e Rocha (2001), as teorias comportamentais são mais adequadas para explicar os estágios iniciais do processo de internacionalização das empresas. As teorias econômicas, por sua vez, se adequariam melhor às decisões tomadas por empresas multinacionais que já estão estabelecidas.

Leersnyder (1982), por sua vez, propõe um modelo que apresenta, resumidamente, as diferentes maneiras de entrada das empresas em mercados internacionais, objetivando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização a partir de dois constructos principais, que são: (i) o grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com estes mercados; (ii) e o grau de controle das operações no exterior. A partir desses dois constructos, a matriz, apresentada pelo autor, propõe quatro tipologias de internacionalização: “investir e delegar”; “investir e controlar”; “controlar sem investir”; e “delegar sem investir”.

Independentemente da tipologia de internacionalização adotada pelas empresas, percebe-se que no capitalismo contemporâneo a regra é que alguns grandes grupos setoriais estão operando em nível global e buscam a diminuição dos custos de seus fatores de produção. Assim sendo, essas grandes empresas buscam alcançar a liderança tecnológica de produtos e de processos por meio de associações estabelecidas com outras empresas menores. Com isso, percebe-se a concentração do número de empresas líderes no topo das cadeias produtivas globais, resultante dos processos de aquisições, fusões, *joint ventures* e acordos tecnológicos (DUPAS, 2001).

Um processo de aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ao passo que a fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade,

teoricamente, sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A *joint venture* ocorre quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria. Já os acordos tecnológicos são aqueles representados pela venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas que, com o tempo, pode evoluir para o licenciamento (MARKS; MIRVIS, 1998).

Ainda a esse respeito, Napier (1989) propõe uma classificação dos processos de fusões e aquisições no tocante a aspectos relacionados ao tipo do processo, tipos de práticas e políticas de recursos humanos e resultados do processo. Foram identificadas três possibilidades:

- a) Extensão – a adquirente procura diversificar sua atuação ou procura o crescimento organizacional e, para tanto, adquire uma organização que, normalmente, não possui relação com o seu ramo de atuação. Nesse caso, a adquirente deixa a adquirida caminhar sozinha após a aquisição e pouca ou nenhuma mudança ocorre no gerenciamento;
- b) Colaboração – apresenta duas divisões: sinergia e troca. Na sinergia, duas organizações juntam-se para uma combinação de benefícios operacionais ou financeiros que beneficiará ambas. Na troca, uma das duas organizações levará vantagem em termos de resultados ou ganhos financeiros. As aquisições do tipo colaborativa podem apresentar mudanças em relação ao gerenciamento em ambas as organizações, bem como transferências, remanejamento e dispensa de funcionários;
- c) Redesenho – implica na supremacia de uma organização sobre a outra. Isso ocorre devido a dificuldades que a adquirida possa estar passando ou a uma supremacia tecnológica ou gerencial da adquirente. Como consequência, as políticas e práticas da adquirida mudam drasticamente e há troca total (ou em grande parte) do grupo dirigente.

Levando-se em consideração essas classificações citadas, há de se considerar que a internacionalização das empresas ocorre principalmente porque as empresas estão na busca constante por uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Vantagem competitiva sustentável

A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados, além de promover a reestruturação econômica. Em linhas gerais, a internacionalização é importante para assegurar e expandir mercados para seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Porter (1985) afirma que há, basicamente, duas fontes de vantagens competitivas de longo prazo: liderança em custos ou em diferenciação. Em 1986, o mesmo autor destacou que a análise dos fatores é fundamental para a elaboração de estratégias consistentes e eficazes e que, ao se voltar para o mercado externo, a empresa deve buscar vantagem competitiva mediante os fatores que determinam o sucesso de operação nesse ambiente. Entretanto, o conceito de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) surgiu com Barney (1991), que estabeleceu que uma empresa tem uma VCS quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando esses estão impossibilitados de reproduzir os benefícios dessa estratégia.

A inovação, o produto e/ou o serviço orientado ao cliente, a qualidade total e a melhoria contínua são exemplos de capacidades que as empresas precisam para gerar vantagem competitiva, segundo Foster (1986) e Katzenbach (1993). Entretanto, tais vantagens são breves, uma vez que podem ser copiadas. A empresa que possuirá a habilidade de manter a organização em movimento contínuo será a que manterá as vantagens competitivas (FOSTER, 1986).

Segundo Porter (1996), a escolha por uma empresa com uma nova posição estratégica deve ser dirigida pela habilidade de encontrar novos *trade-off* (efetuar alguma atividade em detrimento de outra) e de alavancar novos sistemas de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável. Essa característica pode ser identificada em relacionamentos cooperativos fortes, uma vez que dependem de investimentos específicos, de interdependências, complementaridades e, portanto, de escolhas de

alternativas de ação. Sem *trade-offs*, não há a necessidade para escolha e, assim, não há a necessidade para estratégia. Em virtude da fronteira da produtividade, se não houver *trade-offs*, as empresas nunca alcançarão uma vantagem sustentável, pois elas terão de movimentar-se mais rapidamente, apenas para ficar no mesmo lugar.

Por outro lado, Day e Reibstein (1997) afirmam que as aptidões distintivas podem ser consideradas como a “cola” que mantém os ativos combinados para seu emprego vantajoso, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos. As aptidões são profundamente incorporadas nas práticas e nas rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, por causa de sua dificuldade de desenvolvimento.

Conjuntamente, essas duas fontes de vantagem — posições e ativos/aptidões — levam a uma estratégia competitiva de sucesso (DAY; REIBSTEIN, 1997; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Em outras palavras, uma vantagem competitiva pode emergir quando as aptidões (*capabilities*) de uma organização excedem as do competidor mais fortemente para determinado fator, sendo alcançada quando os clientes-alvo perceberão suas ofertas, como de valor superior (CRAVENS, 1997). Entretanto, não basta alcançar uma vantagem competitiva. É preciso sustentá-la. Além disso, a busca de uma VCS não é um fim em si, mas um meio para um fim, ou seja, apresentar o melhor desempenho financeiro em longo prazo (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993).

Dessa maneira, uma VCS ocorre quando a estratégia de criação de valor não é implementada pelos concorrentes ou potenciais concorrentes da organização e quando essas outras organizações não têm condições de imitar, seja pela duplicação, seja pela substituição, os benefícios da estratégica criadora de valor; em outros termos, a VCS é a inabilidade das outras organizações em imitar essa estratégia que ajuda as organizações a atingirem uma VCS (MACADAR, 2004).

A aquisição de empresas ou a formação de parcerias pode se traduzir como uma VCS, uma vez que pode gerar a ampliação da linha de produtos e conhecimento entre os ativos intangíveis que são externos à empresa. Assim, os recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para a lucratividade contínua e para haver retornos sobre os investimentos (JAIN, 2000).

Deve-se mencionar, também, que organizações que criaram VCSs tipicamente não dependem de

uma única força, mas lutam para identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens (DESS; PICKEN, 1999). Para sustentar vantagens competitivas, é necessário superar barreiras (que custam recursos para construir e para defender) contra os concorrentes, as quais podem ser baseadas no tamanho do mercado, no acesso a recursos ou clientes e nas restrições para opções dos concorrentes (JAIN, 2000). Além disso, a criação e a sustentabilidade de vantagens competitivas é um processo repetitivo, de longo prazo, com exigências contínuas para investimentos e gerenciamento. Para sustentá-las e renová-las, é necessário entender como as vantagens são criadas e como são corroídas (DAY; REIBSTEIN, 1997).

Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação dos recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos), os quais podem ser heterogêneos e imóveis, conforme Barney (1991). De acordo com esse autor, para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente), além de raros. Eles também devem ser imitáveis imperfeitamente, combinando (ou não) três condições, que são: a habilidade de uma empresa para obter recursos, dependente de suas condições históricas únicas; a ligação entre recursos e a vantagem competitiva sustentável causalmente ambígua, ou seja, compreendida com muita imperfeição; e os recursos que geram vantagens socialmente complexos (além da habilidade de as empresas gerenciarem e influenciarem sistematicamente). Outra questão fundamental é a não existência de substitutos equivalentes.

A empresa poderá ter sucesso em obter VCS combinando os recursos e as habilidades de outras empresas de forma singular e duradoura. Ao combinar recursos dessa maneira, as empresas podem focar sua atenção no aprendizado organizacional necessário para coordenar os esforços de todos os funcionários e facilitar o crescimento das suas competências específicas (HOFFMAN, 2000). Wasdell (2011) infere que, para se fazer um progresso sustentável sob qualquer aspecto, seja ele internacional, nacional ou mesmo local, é necessário enfrentar a tarefa de desenvolver e aplicar o processo de Aprendizagem Organizacional de modo que as habilidades possam estar incorporadas em todos os níveis de uma empresa.

Aprendizagem organizacional

Na literatura sobre Aprendizagem Organizacional (AO), encontra-se a ideia de que a aprendizagem é experimental, o que também é um pressuposto básico para a maioria das diferentes abordagens sobre aprendizagem (KOLB, 1984; LAVE; WENGER, 1991; MAYER; PRANGE; ROSENTAEIL, 2001). Conforme March (1981), existe a crença de que a aprendizagem é um processo que, de forma relativamente permanente, altera o caráter do comportamento. É suposição da literatura da AO de que ela ocorre num contexto social. Essa visão é contrastada pelas teorias que assumem que a aprendizagem ocorre somente na mente dos indivíduos (HOLMQVIST, 2003). Uma postura que pode ser verificada nesse tipo de literatura é aquela que afirma que a aprendizagem é organizada pela existência de procedimentos, práticas e outras regras organizacionais que operam de forma padrão (HEDBERG, 1981; STARBUCK; GREVE; HEDBERG, 1978).

O conceito de AO tem sido citado na literatura gerencial desde os anos 1980. Ele descreve a capacidade interna das organizações de aprender, de adotar novas ideias e transformá-las em planos de novas políticas e ações, para obter vantagem competitiva (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007). A AO definida por Hedberg (1981) inclui o processo em que a organização ajusta-se defensivamente à realidade, e o processo em que o conhecimento é usado ofensivamente serve para aumentar os meios entre a organização e seus ambientes. Friedman, Lipshtz e Overmeer (2001) definem AO como um processo de inquirição, cujos membros de uma organização desenvolvem valores compartilhados, baseados em sua própria experiência e na de outros.

De acordo com Senge (1991), a AO ocorre quando as pessoas expandem as suas capacidades de criar os resultados que são realmente desejados, quando novos e expansivos padrões de pensamento são nutridos, quando aspirações coletivas são liberadas e quando as pessoas estão continuamente aprendendo como aprender juntas. Já Dixon (1999) define AO como sendo o uso intencional do processo de aprendizagem no nível individual, grupal e sistêmico, para transformar continuamente a organização na direção do aumento da satisfação das partes interessadas no negócio. Gavin (2000) nota que a AO significa criar, adquirir, interpretar, transferir e reter conhecimento.

As teorias sobre AO defendem diferentes níveis e intensidades de aprendizagem de uma empresa. Um dos modelos que mais prevalecem faz distinção entre

single, *double* e *deutero-learning* (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; BATESON, 1973). O *single-loop learning* é um processo de consolidação, i.e., mudanças de base de conhecimento e competência da organização. O *double-loop learning* questiona os conceitos de processo do *single-loop learning* e busca alterar as políticas, os objetivos ou os mapas mentais existentes. Ele é a aprendizagem que conduz a mudanças fundamentais nas normas, prioridades e comportamentos da organização. Outros autores falam sobre um terceiro nível de aprendizagem, chamado de *triple-loop learning*, que considera os valores e as estratégias de associados, que são externos à estrutura organizacional existente (AMELY; KAEYS, 2011). Na linguagem da AO, *triple-loop learning* envolve um *partner-sharing approach*, que decreta uma mudança na teoria em uso sobre a interação entre duas ou mais organizações. Esse tipo de aprendizagem é provavelmente alcançada somente por intermédio de uma relação de longa duração (AMELY; KAEYS, 2011). A literatura ainda não é clara sobre a natureza precisa do *triple-loop learning*. Alguns autores afirmam que esse terceiro nível está preocupado com novas estruturas e estratégias de aprendizagem (ROMME; WITTELOOSTUIJN, 1999), enquanto que outros autores afirmam que *triple-loop learning* é um processo de aprendizagem relacionado com comportamentos éticos (YUTHAS; DILLARD; ROGERS, 2004).

A vantagem competitiva de uma empresa reside nos atributos, nas capacidades que podem ser trazidas para o mercado e na capacidade de influenciar os recursos, as habilidades e o conhecimento existentes nela. A AO é progressivamente percebida como uma fonte de vantagem competitiva, segundo Dickson (1996), uma vez que ela depende de um arranjo de condições particulares, tais como: o ambiente competitivo, a cultura, a estrutura, os processos de negócio e os métodos de inovação (HOSLEY et al., 1994).

Método de pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de aquisição de uma empresa da Serra Gaúcha por parte de uma empresa multinacional, fabricante de material elétrico. Como objetivos específicos, esse estudo busca: (i) identificar as motivações para aquisição de uma empresa brasileira; (ii) analisar as etapas de evolução do negócio do ponto de vista da empresa adquirida (divulgação, adaptação, conhecimento e

consolidação); (iii) levantar os processos relativos à Aprendizagem Organizacional, provenientes do processo de aquisição; (iv) identificar as dificuldades na adaptação da empresa adquirida à adquirente; (v) analisar os resultados obtidos a partir da aquisição da empresa brasileira.

Considerando os objetivos propostos, como delineamento (*design*), a estratégia de pesquisa adotada foi o Estudo de Caso Único, conceituado por Yin (2010) como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Yin (2010) afirma ainda que o Estudo de Caso contribui como estratégia de pesquisa em diferentes situações, inclusive tratando-se de estudos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu com o uso de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, conduzidas a partir da aplicação de um roteiro de questões. As entrevistas individuais são um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa, segundo Ribeiro e Milan (2004). As entrevistas, com duração média de 40 minutos, foram gravadas e transcritas, com vistas a facilitar a posterior análise e interpretação dos dados.

Os entrevistados foram o diretor da empresa, dois gerentes de unidades de negócios e duas coordenadoras, sendo uma da área Administrativa de Vendas e outra da área de Engenharia da Qualidade de uma empresa de material elétrico da Serra Gaúcha, adquirida por uma multinacional europeia. Os critérios para a escolha desses entrevistados foram a experiência, o tempo de serviço, o envolvimento com o processo de aquisição, o desempenho de funções-chave e a interação com o grupo. Além das entrevistas, foi realizada uma pesquisa documental. Foram utilizadas informações constantes no livro que descreve a trajetória histórica da empresa adquirida, bem como relatórios contábeis. De acordo com Hodder (2000), os documentos e demais registros têm importância para a pesquisa qualitativa, uma vez que podem ser facilmente acessados, têm baixo custo e podem dar sustentação à perspectiva histórica.

Foi utilizada a Análise de Conteúdo segundo Bardin (2004) para o tratamento e interpretação dos dados, que a conceitua como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter,

por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das próprias mensagens. Foram consideradas para a classificação, comparação e síntese dos dados as seguintes categorias: (i) motivações para a aquisição (explicitação dos motivos que levaram a multinacional a adquirir uma empresa estrangeira); (ii) etapas de evolução da nova empresa após a aquisição (identificação das etapas anteriores e posteriores a aquisição da empresa estrangeira); e (iii) processos de aprendizagem organizacional (processo de aprendizagem, aspectos informais, mudanças e efeitos) e dificuldades após a aquisição (dificuldades ocorridas durante o processo de integração entre adquirente e adquirida).

O caso em análise

A empresa adquirida, aqui denominada de Alfa, teve sua fundação no ano de 1980, em uma cidade da Serra Gaúcha, sendo composta por dois sócios. Na época, não tinha mais que 100 m² e iniciou suas atividades produzindo caixas para chaves interruptoras e plugs elétricos. Com o crescimento do negócio, em 1982, a Alfa mudou-se para um pavilhão de 400 m² em uma área de melhor localização na cidade e, nesse mesmo ano, um novo sócio entrou para compor o quadro. Em 1987, a empresa fechou parceria com uma grande multinacional e começou a produzir quadros para disjuntores do tipo *Din*, o que ajudou a empresa a alavancar prestígio nacional. Nesse mesmo ano, houve a introdução da pintura a pó eletrostática nos centros e nos quadros de distribuição para disjuntores, sendo uma das pioneiras a utilizar essa tecnologia para produtos da linha civil. Devido ao ritmo em que crescia, a empresa adquiriu um terreno de 1,7 hectares para a construção de uma nova fábrica.

Durante o período de 1988 a 1991, a Alfa investiu na aquisição de mais 2,5 hectares, abriu uma filial em São Paulo para a distribuição logística de seus produtos e lançou uma linha inovadora de caixas plásticas. Em 1993, passou a atuar em sua nova fábrica, com aproximadamente 8.000 m², instalada em uma área total de 70.000 m². Entre 1994 e 1997, incrementou a sua linha de produtos utilizando-se de contratos de importação, ou seja, passou a importar com exclusividade toda a linha de bornes e conectores de uma

empresa italiana. Devido a esses avanços, a Alfa começou a ser vista internacionalmente, por causa de seus produtos e da participação em feiras nacionais e internacionais, como na Feira Industrial de Hannover, na Alemanha. Em 2000, foi firmada uma *joint venture* com uma empresa italiana, com participação pequena, mas que agregava produtos importados de alta qualidade. Nesse mesmo ano, a empresa tornou-se uma sociedade anônima fechada com a entrada de uma empresa investidora. Vários produtos aumentaram a gama de ofertas da empresa que se estruturou na gestão, na ampla linha de produtos. Como consequência, tornou-se conceituada no país, obteve o certificado de qualidade de seus produtos, ganhou prêmios em revistas conceituadas. Além disso, trocou o *software* de gestão, o que agregou VCS.

Entretanto, o planejamento estratégico da Alfa era o de tornar-se líder no setor de material elétrico até o ano de 2010 e, para isso, seriam necessários investimentos em maquinário para sustentar-se no mercado. Sendo assim, em 2006, o proprietário da empresa reuniu todos os coordenadores, gerentes e diretores e anunciou a venda da empresa para um grupo multinacional europeu, cujos proprietários eram acionistas internacionais. As palavras do proprietário, naquele momento, soaram como a realização de uma integração, mais do que uma aquisição, porém a venda já havia sido realizada em sua totalidade. Durante um ano após a venda, o antigo proprietário participou ativamente na empresa e trabalhou inclusive como consultor para o grupo europeu, que já estava no Brasil desde a década de 1990.

O grupo multinacional europeu, com a compra da empresa Alfa, tornou-se a marca brasileira com a maior oferta no mercado para instalação elétrica e comunicação no Brasil. Para entender melhor o processo de aquisição da empresa gaúcha, serão analisadas questões apresentadas nos próximos itens.

Motivações para a aquisição da empresa

As motivações para a aquisição da empresa Alfa por uma multinacional, a partir dos relatos dos entrevistados, evidenciaram o interesse mútuo do adquirido e do adquirente de realizarem o negócio. A impossibilidade de poder ofertar um sistema completo de instalações elétricas, até o ano de 2010, se dava pela falta de capacidade de realizar os investimentos

necessários relacionados com o lançamento de novos produtos, bem como com o desconhecimento de mercados em que a empresa Alfa não atuava. Ao receber a proposta de aquisição da multinacional europeia, a empresa Alfa temia que a não realização do negócio implicaria em uma possível aquisição de uma empresa concorrente no mercado nacional, o que resultaria na perda de participação de mercado.

Além de compartilhar sua carteira de clientes, ao adquirir uma nova planta no Brasil, a multinacional europeia ampliaria a sua participação no mercado, a sua linha de produtos. Um dos entrevistados comenta: “[...] *eles compram primeiramente por um complemento da oferta de produtos, crescer rapidamente, porque se tu compra uma empresa, tu já compra o mercado. Já tem os clientes e não precisa começar do zero. Já tem a planta instalada*”¹.

Isso geraria, ainda, a sinergia com a linha de produtos comercializados internacionalmente. Além disso, ao adquirir a empresa Alfa, a multinacional evitaria os elevados investimentos relacionados à estruturação de suas plantas fabris e faria uso da imagem valorizada da marca da adquirida. A empresa Alfa, líder de mercado, possuía certificações de qualidade e era reconhecida pela qualidade e pelo desenvolvimento de novos produtos. Ela se fazia conhecida ao participar das principais feiras nacionais do setor e ao conquistar premiações concedidas por periódicos brasileiros especializados no segmento em que atuava.

Foi evidenciado, nos relatos dos entrevistados, que o excelente momento econômico vivido pelo Brasil tornava o mercado promissor para a multinacional. Estudos realizados demonstraram que o crescimento da empresa Alfa foi constante e sua marca teve forte valorização ao longo dos anos. Com a compra da empresa Alfa, o grupo multinacional teria, no Brasil, a solução completa de produtos voltados para o sistema de instalação elétrica, podendo atender aos mais variados segmentos de mercado.

O Quadro 1 apresenta a síntese das motivações para a aquisição do ponto de vista dos entrevistados.

Etapas de evolução da empresa após sua aquisição

É possível identificar, nos relatos dos entrevistados, que as etapas de evolução da aquisição empresa

¹ Excerto da entrevista com o diretor da empresa, concedida em 2 jul. 2012.

Quadro 1 - Síntese das motivações para a aquisição

Motivações para Aquisição	Para ambas: - Interesse mútuo.
	Por parte da Alfa: - Necessidade de grandes investimentos para expandir o negócio. - Temor de não vender, a multinacional comprar o concorrente e sofrer com as consequências.
	Por parte da multinacional: - Ampliação de mercado/produtos. - Utilização da imagem da marca para ganhar mercado. - Aquisição da empresa líder de mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Alfa pela multinacional europeia ocorreram da seguinte forma:

- a) O anúncio da aquisição foi realizado, em um primeiro momento, para os gestores da empresa Alfa (coordenadores, supervisores, gerentes e diretores). Estes foram reunidos para serem comunicados sobre a concretização do negócio. A dúvida dos gestores, naquele momento, era sobre quem iria administrar a empresa e como isso afetaria o futuro profissional dessas pessoas. Para tornar o processo de aquisição menos traumático, o proprietário da empresa Alfa conceituou aquele processo como uma integração entre as empresas e afirmou que o comando geral da operação seria exercido por ele. Isso deixou sua equipe de gestão mais tranquila. O proprietário comandou a operação durante o período de um ano, e acompanhou a instalação de *software* de *report* financeiro para o grupo multinacional. Todos os gestores permaneceram desempenhando suas atividades de forma regular e não existiam gestores estrangeiros na operação do negócio.
- b) Em um segundo momento, foram acrescentados *softwares* de *report* relacionados com o desempenho da produção e com a previsão de vendas. Houve uma pequena readequação da estrutura organizacional, com a mudança no organograma para estabelecer uma semelhança com os moldes praticados pelo grupo adquirente. Entretanto, a cultura da Alfa prevalecia sobre a da multinacional. Além disso, uma importante linha de produtos foi transferida

de uma das unidades nacionais para uma das plantas recém-construídas pela empresa Alfa.

- c) Uma integração mais consistente aconteceu num terceiro momento. Alguns departamentos sofreram um processo de unificação e passaram a responder para a unidade corporativa na Região Sudeste do Brasil. Nessa fase, aconteceu a integração tecnológica que unificou as redes de comunicação. Houve também o lançamento de novos produtos de interesse da multinacional. A operação comercial de uma das marcas da adquirente no Brasil começou a ser de responsabilidade da equipe da Alfa.
- d) Atualmente, é possível perceber a existência de uma integração dos níveis hierárquicos e das práticas de trabalho e procedimentos operacionais da empresa Alfa com a multinacional estrangeira. Agora é possível perceber a prevalência da cultura da adquirente sobre a adquirida. Alguns gestores remanescentes da Alfa foram transferidos para a unidade corporativa e passaram a acumular funções de gestão nacional. Não existe ainda nenhum administrador estrangeiro nas unidades de responsabilidade da Alfa.

O Quadro 2 apresenta as etapas de evolução da Alfa após sua aquisição.

É unânime, no relato dos entrevistados, que as etapas do processo de adaptação se deram de maneira natural e transparente, diferente de outros processos que eles já conheciam. Nas falas dos entrevistados, observamos a recorrência da palavra “tranquilo”:

(...) *isso foi de forma natural. Bem tranquilo. E nossa equipe também estava disposta a fazer e a ver os*

Quadro 2 - Etapas da evolução da empresa após aquisição

Etapas	Denominação	Duração	Características de cada uma das etapas identificadas
1	Divulgação	2006/2007	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação oficial para os gestores. - Comunicação oficial para os gestores. - Dúvidas acerca de novos gestores. - Antigo proprietário responsável pela integração. - Permanência de gestores antigos. - Utilização de um <i>software</i> de report financeiro.
2	Adaptação	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Software</i> de <i>report</i> que contempla "produção" e "vendas". - Reestruturação do organograma funcional. - Transferência de uma linha de produtos. - Cultura organizacional da Alfa prevalecendo sobre a da multinacional.
3	Conhecimento	2010/2011	<ul style="list-style-type: none"> - Unificação de alguns departamentos. - Integração das redes de comunicação. - Lançamento de linha de produtos de interesse da multinacional.
4	Consolidação	2012	<ul style="list-style-type: none"> - Integração entre níveis hierárquicos, práticas de trabalho e procedimentos operacionais. - Prevalência da cultura organizacional da adquirente sobre a Alfa. - Transferências de gestores remanescentes da Alfa para outras unidades do grupo.

Fonte: Dados da pesquisa.

resultados, até mesmo pelas nossas características (...) nós seguimos, com nossa política e com algumas adaptações. Bem tranquilo. Nós já tínhamos essa parte bem organizada. Só houve uma atualização².

(...) me abriram todo o processo. Foi muito tranquilo. Para nós, essa integração foi fantástica. Não tivemos dificuldades. Como todo o processo tem suas barreiras, no geral foi tranquilo. Qualquer parte de informação vem. Às vezes, demora um pouco, principalmente quando tem muito alteração³.

No Quadro 3 apresenta-se a síntese das percepções sobre as etapas de evolução da empresa após a aquisição.

Processos de aprendizagem organizacional identificados

Foi possível identificar, na percepção dos entrevistados, que a AO ocorreu de maneira conjunta entre as empresas adquirente e adquirida, por meio da

Quadro 3 - Síntese das percepções das etapas de evolução da empresa após a aquisição

Etapas de evolução da aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Informal. - Natural. - Reestruturada em alguns setores. - Tranquila. - Transparente. - Cautelosa.
---------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

² Excerto da entrevista com o diretor da empresa, concedida em 2 jul. 2012.

³ Excerto da entrevista com o gerente da planta de metálicos, concedida em 4 jul. 2012.

transferência de procedimentos, práticas e outras regras organizacionais que operaram de forma padrão. Por exemplo, a utilização dos *softwares* de *reports* possibilitou a visualização de forma sumarizada dos resultados operacionais mensais. Associado a isso, a aprendizagem advinda da utilização de práticas de *Lean Manufacturing* resultou na redução de *lead time* de processo de produção do produto, na redução de estoque e na manutenção básica do maquinário, conferindo ganhos não só financeiros, mas de aperfeiçoamento do processo produtivo. Os colaboradores passaram a experimentar uma forma de gestão profissionalizada, diferente do modelo familiar até então utilizado.

Os entrevistados afirmam que o esforço demandado na adequação à Lei Sox (Lei Sarbanes-Oxley, vigente nos Estados Unidos da América desde 2002) gerou aprendizado relativo ao atendimento das atividades que procuram garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis. De acordo com Borgerth (2007), a referida lei faz parte de uma série de medidas regulatórias introduzidas nos Estados Unidos, as quais têm como objetivo restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração das empresas sobre a confiabilidade das informações por ela fornecidas.

Ao tomar conhecimento das boas práticas sedimentadas na empresa Alfa, a multinacional aprendeu a adotar os procedimentos até então não utilizados, tais como: planejamento estratégico (inicialmente, para uma das marcas de produto); sistemática de reuniões com atas e com registros completos; e indicadores de desempenho. A equipe comercial da empresa adquirida aprendeu sobre políticas comerciais e atividades diárias dos clientes da empresa adquirente, necessárias ao desenvolvimento do relacionamento de negócios.

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos, os entrevistados afirmam que suas equipes aprenderam com a utilização do novo *software* de modelagem de produto, que contava com licenças flutuantes, ou seja, que poderiam ser compartilhadas por integrantes de outras unidades. Com o uso de uma nova metodologia de planejamento de desenvolvimento de produto, a comunicação entre ambas as partes foi facilitada. Os projetos de desenvolvimento de novos produtos foram padronizados conforme os moldes da multinacional, ficando unificados.

Um dos entrevistados mencionou que, antes da aquisição, existia na Alfa uma prática de lançamentos de novos produtos que, muitas vezes, não se valia de uma pesquisa específica sobre as demandas existentes no mercado: “[...] *agora* [após a aquisição], *se lança menos produtos, mas somente se lança após uma pesquisa exaustiva de mercado*”⁴.

Com isso, a assertividade no lançamento dos produtos era pequena. Isso fica evidenciado no discurso de outro entrevistado, que relata o seguinte:

[...] *a parte de desenvolvimento de produtos tem umas etapas mais criteriosas que temos que fazer uma análise a nível global, vamos chamar assim. Demora um pouco mais. Também, na época que era Alfa, existia uma velocidade de lançamento muito grande e existiam muitos produtos. Claro que esses ‘muitos’ não quer dizer que éramos totalmente assertivos. Talvez em alguns casos não existisse um planejamento consolidado, mas a gente tinha a maior quantidade de lançamentos de desenvolvimentos de produtos internos*⁵.

O Quadro 4 mostra a síntese das entrevistas acerca dos processos de aprendizagem organizacional identificados.

Quadro 4 - Síntese dos processos de aprendizagem identificados

Levantamento dos processos relativos à aprendizagem após a aquisição	<ul style="list-style-type: none">- <i>Reports</i> de resultados (financeiros, fabris, outros).- Práticas de <i>Lean Manufacturing</i>.- Aprendizagem em ambas as empresas.- Em um primeiro momento, aprendizagem maior do grupo multinacional com a empresa Alfa.- Metodologia de trabalho, transição de familiar para multinacional.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

⁴ Excerto da entrevista com o gerente da fábrica de plásticos, concedida em 3 jul. 2012.

⁵ Excerto da entrevista com o gerente da fábrica de plásticos, concedida em 3 jul. 2012.

Dificuldades na adaptação da empresa adquirida à adquirente

Ficou evidenciado nas entrevistas realizadas que o processo inicial de adaptação ocorreu de maneira transparente. Em grande parte, foram disponibilizadas as informações necessárias para o processo de integração dos departamentos e para a institucionalização dos procedimentos corporativos.

Com o decorrer do processo de aquisição, a equipe da empresa Alfa desenvolveu a capacidade de absorver o conceito de gestão voltada para o resultado financeiro, que é adotado por todas as unidades de negócio da multinacional europeia. O controle rígido dos resultados financeiros efetuados pela matriz, na Europa, mobilizou a alocação de esforços e recursos necessários para que se atingissem as metas estabelecidas.

Em relação às políticas de recursos humanos, é possível notar um direcionamento da multinacional para a obtenção de resultados financeiros. Com a integração estabelecida, percebeu-se falta de autonomia na tomada de decisões, conforme trecho da entrevista concedida por um dos gerentes.

[...] podemos dizer que perdemos muita autonomia, pois dependemos mais de corporativo, da matriz na Europa, do que de nós mesmos, internamente. Essa mudança significa mais dificuldade de gestão que estamos enfrentando, o que poderíamos decidir muito rapidamente, mas que hoje não conseguimos avançar porque dependemos da autorização da presidência, de outra diretoria ou da própria matriz na Europa⁶.

Durante o processo de integração, foi percebida a dificuldade na obtenção de informações requeridas ao desenvolvimento dos processos de gestão por parte de alguns colaboradores da empresa adquirente.

Também foi possível perceber que a adaptação às práticas da multinacional por parte da Alfa teve resistência de alguns colaboradores, principalmente dos menos sensíveis a mudanças, que realizaram, por sua vez, menores esforços e tentativas na resolução de problemas e eventualmente conflitos nas etapas de evolução da aquisição.

No Quadro 5 consta uma síntese das dificuldades encontradas no processo de adaptação.

Quadro 5 - Síntese das dificuldades encontradas na adaptação da empresa adquirida

Dificuldades na adaptação	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidez nos controles. - Política de recursos humanos voltadas a resultados. - Menor autonomia para tomada de decisões. - Resistência por parte de alguns integrantes da multinacional. - Dificuldade na adaptação às práticas da multinacional.
---------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados obtidos após a aquisição

Com a aquisição da empresa Alfa, a multinacional europeia foi capaz de oferecer para o mercado brasileiro uma solução completa de produtos voltados ao sistema de instalação elétrica, possibilitando o atendimento aos mais diversos segmentos de mercado.

A unificação das filiais de vendas espalhadas pelo Brasil possibilitou ao grupo oferecer essa gama de produtos e, com isso, crescer força à marca com outros produtos que impulsionaram as vendas, criando sinergia para a área comercial.

Foram observadas melhorias nas práticas de gestão em que a matriz implementou diferentes práticas de gestão e controles mais rígidos; com isso a empresa Alfa, após a aquisição, passou a registrar melhora nos resultados finais referentes à produtividade, ao controle de despesas e ao desenvolvimento de novos produtos. Esses resultados são evidenciados pelos registros nos *softwares de reports*.

Valendo-se do acréscimo da marca multinacional e o alinhamento das práticas da área de *supply chain*, a empresa ganhou poder ante seus fornecedores, os quais agora não estão negociando com uma empresa

⁶ Excerto da entrevista com o gerente da fábrica de plásticos, concedida em 3 jul. 2012.

nacional, mas multinacional, com isso foi possível registrar ganhos consideráveis na área de suprimentos.

Na análise documental foi possível observar que o faturamento da empresa Alfa apresentou crescimento após a sua aquisição no ano de 2006. O Gráfico 1 representa o faturamento da empresa Alfa de 2005 a 2011, observando-se crescimento em todos os meses, com exceção do ano de 2009, quando a crise na Europa afetou o mercado brasileiro.

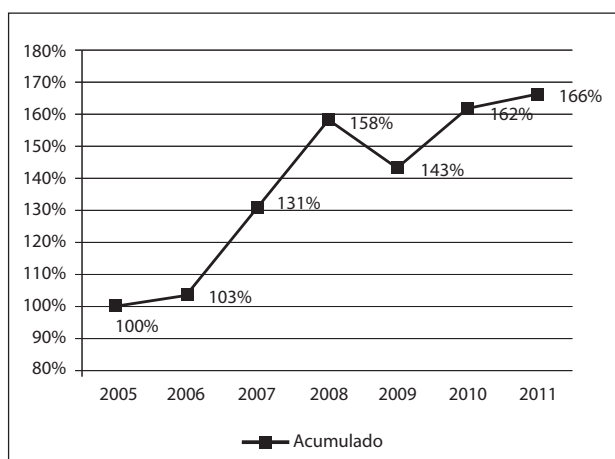


Gráfico 1 - Evolução do faturamento da Alfa 2005-2011

Fonte: Relatórios contábeis da empresa Alfa.

É importante destacar que o lançamento de novos produtos foi realizado de maneira mais assertiva, em decorrência da diminuição de erros técnicos no desenvolvimento de novos produtos, do conhecimento acumulado da multinacional com relação ao posicionamento de mercado e dos conhecimentos específicos do segmento de material elétrico. Algumas das linhas de produtos, que anteriormente eram manufaturadas na Europa e comercializadas na América Latina, passaram a ser fabricadas na empresa Alfa, de forma parcial ou total.

A metodologia de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (PDP) utilizada pelo grupo multinacional resultou em maior assertividade em relação ao lançamento de novos produtos. As análises realizadas para a criação de um novo produto passam/passaram criteriosamente por uma etapa de *benchmarking* com produtos existentes dentro do grupo multinacional, evitando retrabalhos e esforços desnecessários.

Após o processo de aquisição, a empresa Alfa foi capaz de duplicar a quantidade de produtos ofertados ao mercado, graças à sinergia existente entre

as diferentes marcas do grupo adquirente no Brasil e em outras unidades internacionais. Alguns produtos tiveram lançamentos mundiais e a Alfa colaborou com tecnologia, conhecimento, passando a fabricar parcialmente ou até mesmo totalmente alguns produtos, além de revendê-los para a América Latina.

Conclusões

Ao realizar esse estudo, foi possível perceber que a empresa multinacional europeia tem pautado seu crescimento por intermédio da aquisição de empresas ao redor do mundo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) já apontavam que o processo de fazer operações fora do seu mercado de origem está sendo cada vez mais considerado no momento em que se propõem estratégias de crescimento para as empresas. Podemos afirmar que o objetivo desse estudo de analisar o processo de aquisição de uma empresa brasileira de material elétrico por uma multinacional europeia foi atingido.

Ao adquirir uma empresa brasileira, a multinacional europeia cria Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), pois sua estratégia de criação de valor, no momento, não está sendo implementada pelos concorrentes ou potenciais concorrentes da empresa e outras organizações possuem dificuldade em imitá-la tanto pela cópia (qualidade e quantidade de produtos) quanto pela substituição (líder de mercado).

A partir das entrevistas realizadas com alguns gestores que acompanharam o processo, percebeu-se que a aquisição da empresa Alfa teve sua transição realizada de maneira tranquila e conduzida com sabedoria por parte da multinacional europeia, não criando traumas e retendo os talentos. Entretanto, com a evolução do processo de aquisição, aconteceu a inserção gradativa dos colaboradores na cultura organizacional da multinacional.

Após a aquisição, diminuiu a quantidade de lançamento de novos produtos, porém com uma assertividade maior. A empresa Alfa tornou-se estratégica para o grupo multinacional que, além de adquirir ativos fixos, incorporou profissionais que foram responsáveis pela administração de operações de outras marcas do grupo multinacional no Brasil. Outros estudos a respeito desse tema devem ser realizados para que contribuam para o entendimento do processo de aquisição de empresas no estrangeiro. Sugere-se que este estudo pode ser comparado com outros do mesmo tema, mas em diferentes ramos de atividade.

Referências

- AHMAD, S. Z. The internationalisation of Malaysian-based multinational banks: journeys towards globalisation. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 4, n. 1, p. 58-81, 2012.
- AHMAD, S. Z.; KITCHEN, P. J. Transnational corporations from Asian developing countries: the internationalization characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad. **International Journal of Business Science & Applied Management**, v. 3, n. 2, p. 21-36, 2008.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- AMELY, P.; KAYES, C. Triple-loop learning in a cross-sector partnership: the DC central kitchen partnership. **The Learning Organization**, v. 18, n. 3, p. 175-188, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, A. D. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Boston: Addison-Wesley, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARKEMA, H. G.; BAU, J. A. C.; MANNIX, E. A. Management challenges in a new time. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 916-930, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. London: Palladin, 1973.
- BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, Oct. 1993.
- BORGERTH, V. M. C. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley – um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.
- CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 522-537, 1999.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Creating competitive (dis)advantage: learning from food lion's freefall. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 97-111, Aug. 1999.
- DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 102-6, 1996.
- DIXON, N. M. **The Organizational learning cycle**. London: Gower Publishing, 1999.
- DUPAS, G. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 21-52.
- FOSTER, R. N. **Innovation: the attacker's advantage**. New York: Summit Books, 1986.
- FRIEDMAN, V. J.; LIPSHTZ, R.; OVERMEER, W. Creating conditions for organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 61-88.
- GAVIN, D. A. C. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HARVEY, C.; DENTON, J. To come of age: the antecedents of organizational learning. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 7, p. 897-918, 1999.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Org.). **Handbook of organizational design: adapting organizations to their environments**. Oxford: Oxford University Press, 1981. p. 8-27.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 703-716.

- HOFFMAN, N. P. An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2000, n. 4, 2000. Disponível em: <<http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2012.
- HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra and interorganizational. **Learning Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, Jan. 2003.
- HOSLEY, S. M. et al. The quest for the competitive learning organization. **Management Decision**, v. 32, n. 6, p. 5-15, 1994.
- JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 6. ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KATZENBACH, J. R. **The wisdom of teams**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- KING, D. R. et al. Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 187-200, 2004.
- KOLB, D. **Experimental learning**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LEERSNYDER, J. M. **Marketing international**. Paris: Dalloz, 1982.
- LIPSHITZ, R.; FRIEDMAN, V. J.; POPER, M. **Demystifying organizational learning**. Newbury Park: Sage Publications, 2007.
- MACADAR, B. M. Pode o marketing de relacionamento gerar vantagem competitiva? In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 129-139.
- MARCH, J. G. Decision making perspective. In: VAN DE VEN, A. H.; JOCYE, W. F. (Org.). **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Wiley, 1981. p. 205-244.
- MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MAYER, G. W.; PRANGE, C.; ROSENTAEIL, L. V. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, p. 11-23, Sept./Oct./Nov. 1987.
- NAPIER, N. K. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. **Journal of management studies**, v. 26, n. 3, p. 271-289, 1989.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Press, 1986.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Org.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. p. 9-22.
- ROMME, A. G. L.; WITTELOOSTUIJN, V. A. Circular organizing and triple loop learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 5, p. 439-54, 1999.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.
- SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1991.
- STARBUCK, W. H.; GREVE, A.; HEDBERG, B. Responding to crisis. In: SMART, C. F.; STANBURY, W. T. (Org.). **Studies on crisis management**. Toronto: Butterworth, 1978.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- SUN, P. Y. T.; SCOTT, J. L. Sustaining second order change initiation: structured complexity and interface management. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 10, p. 879-895, 2005.

- TUCKER, A. L.; EDMONDSON, A. C.; SPEAR, S. When problem solving prevents organizational learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 122-138, 2002.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.
- VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. **Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. G. Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 637-654, 2002.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 57-91, 1991.
- WASDELL, D. The dynamics of climate change: a case study in organizational learning. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 10-20, 2011.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YUTHAS, K.; DILLARD, J. F.; ROGERS, R. K. Beyond agency and structure: triple-loop learning. **Journal of business ethics**, v. 51, n. 2, p. 229-43, 2004.

Recebido: 27/08/2012

Received: 08/27/2012

Aprovado: 10/06/2013

Approved: 06/10/2013