

# Avaliação estratégica da fusão de PMEs no mercado de treinamento de Tecnologia de Informação

SERGIO R. YATES (PUC-Rio)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

YATES, Sergio R. Avaliação estratégica da fusão de PMEs no mercado de treinamento de Tecnologia de Informação In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 675-694.

## Resumo

O processo de flexibilização organizacional ocorrido nas empresas nas últimas três décadas, em função das inovações científico-técnicas, desencadeou uma necessidade por trabalhadores tecnologicamente qualificados, sem precedentes. Esta situação, além de dar origem a um crescente mercado de treinamento em tecnologia de informação, promoveu um efervescente aumento da concorrência deste segmento, o que demandou de seus participantes iniciativas de adaptação as oportunidades e ameaças que se apresentavam. Nesse contexto, estudou-se o processo de fusão de duas empresas de pequeno porte no mercado brasileiro, as quais vislumbraram no mecanismo de fusão uma forma de se tornarem mais competitivas. Buscou-se nesse trabalho desenvolver uma avaliação estratégica das oportunidades e ameaças que orientaram tal decisão, bem como do processo de construção de uma base de recursos que proovessem as empresas investigadas de um melhor posicionamento competitivo.

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos na era do conhecimento, dos mercados globalizados, onde os tradicionais fatores de produção – máquinas, prédios e capital - se tornam menos importantes que os recursos humanos e sua capacidade de gerar conhecimento e inovação, elementos essenciais para manutenção da continuidade das organizações. De Masi (1999) sintetiza essa transformação quando diz que “... a principal instalação produtiva da empresa moderna se encontra dentro da cabeça do trabalhador”.

O processo de flexibilização organizacional ocorrido nas empresas ao longo de todo século passado, em função das inovações científico-técnicas, o qual se acelerou nos últimos vinte anos, principalmente por conta dos avanços ocorridos nas Tecnologias de Informação (TI), foi responsável pela criação de uma crescente necessidade de recursos humanos tecnologicamente qualificados (MOTTA, 2000; TENÓRIO, 2000).

Ao longo desse período, a intensificação do uso das tecnologias de informação viabilizado, não apenas pelo caráter inovativo das soluções desenvolvidas, mas também pelo próprio declínio do custo de processamento da informação (DINIZ, 2000), bem como do *hardware* envolvido (MEIRELES, 1994), elevou a importância das tecnologias de informação a um

nível estratégico (CASH & KONSZYNSKI 1985; PORTER & MILLAR, 1985; VENKATRAMAN, 1994).

Cada vez mais, as tecnologias de informação estão presentes nas empresas, seja na atividade fim, ou na de suporte (PORTER, 1989), gerando ganhos de eficiência anteriormente impraticáveis (MCFARLAN, 1984; CASH & KONSZYNSKI, 1985; PORTER & MILLAR, 1985).

O processo de transformação organizacional acima descrito, além de dar origem a um crescente mercado de treinamento em TI, promoveu um efervescente aumento da concorrência desse setor no mercado brasileiro, fazendo com que diversas empresas inseridas nesse contexto, dentre elas as contempladas nesse estudo, tivessem que se adaptar as novas oportunidades e ameaças que se apresentavam.

Buscando formas de se tornarem mais competitivas, as empresas em questão optaram pelo fusão de suas atividades e foi este processo que se buscou avaliar, como forma de entender as necessidades e motivações que influenciaram tal decisão.

Para tanto, procurou-se responder as seguintes perguntas: (1) Como as empresas visualizavam seu posicionamento estratégico, em termos de recursos internos, *vis-à-vis* as transformações ocorridas no seu ambiente competitivo? (2) Por quê as empresas acreditavam que um processo de fusão seria uma alternativa estratégica viável para solução de seus problemas de posicionamento competitivo?

Cabe ressaltar que, muito embora as questões concernentes ao período pós-fusão, no que se refere ao esforço de integração, sejam de suma importância, não representaram objeto de análise desse trabalho. Nesse sentido, as análises estiveram direcionadas para o período pré-fusão, na tentativa de entender as necessidades e motivações que justificaram a tomada de decisão pela fusão, ou seja, buscou-se trabalhar o significado estratégico da decisão.

Essa análise objetivou contribuir para o processo de reflexão estratégica, por meio da apresentação de um estudo de caso real, que descreve os diversos fatores levados em consideração, pelos executivos de duas pequenas empresas de treinamento de TI, no sentido de promoverem avaliações estratégicas na busca de alternativas para seus problemas competitivos.

Estruturou-se este trabalho em três seções, de forma a se desenvolver uma seqüência lógica de eventos que conduzisse aos objetivos estabelecidos, cabendo, assim, a primeira seção, a apresentação da estrutura da pesquisa.

A segunda seção apresenta uma breve revisão dos principais aspectos teóricos que deram origem as perspectivas de análise desenvolvidas ao longo do trabalho.

A seção seguinte introduz o referencial empírico do trabalho, apresentando o perfil das empresas estudadas, bem como as análises e interpretações dos dados coletados em campo, tendo como guia o referencial teórico utilizado.

Finalizando, apresenta-se o desfecho do processo de investigação, representado pelas considerações finais do pesquisador.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Dada a ausência de estudos empíricos sobre processos de fusão de PME's no Brasil, uma investigação exploratória, com enfoque qualitativo, mostrou-se adequada. Neste sentido, a escolha do método de estudo de caso, como fio condutor da pesquisa, pareceu especialmente apropriado, uma vez que investigação estava ligada ao estudo de um fenômeno contemporâneo; formulava questões básicas do tipo “como” ou “por quê”; além de não requerer o controle sobre os eventos comportamentais em questão (YIN, 1994).

O entendimento da relação de causa-efeito entre o processo de flexibilização organizacional, a formação de um crescente mercado de treinamento em tecnologia de informação, o acirramento da competição entre as empresas deste segmento e a implementação de um processo de fusão por parte das empresas contempladas nesse estudo, como forma de se adaptar as mudanças no ambiente competitivo, reforçaram a escolha do método de investigação, uma vez que estavam diretamente relacionadas com os tipos de questões básicas propostas pelo método de estudo de caso.

Do ponto de vista do processo de investigação como um todo, o trabalho foi dividido em dois grandes blocos.

O primeiro trata do referencial teórico utilizado na contextualização das transformações ocorridas nas organizações e sua influência na força de trabalho; bem como dos modelos estratégicos que orientaram o processo de tratamento dos dados.

O segundo bloco aborda o referencial prático do trabalho, introduzindo o perfil das empresas estudadas e as análises estratégicas realizadas, as quais buscaram entender as relações de causa-efeito que deram origem a decisão de fusionamento das empresas.

### Coleta de Dados

As empresas foram selecionadas tendo em vista seu enquadramento na categoria pequena empresa - segundo o critério de número de empregados utilizado pelo BNDES - e acessibilidade - viabilizado pelo relacionamento do pesquisador com os dirigentes das empresas.

O processo de levantamento dos dados empíricos foi pautado pela preservação das características holísticas e significativas dos eventos da vida real, bem como pela apresentação rigorosa destes dados (YIN, 1994), proporcionados pela utilização de um protocolo de pesquisa, o qual pode ser encontrado no anexo desse trabalho. Este protocolo buscou coletar informações a partir da investigação de duas unidades de análise distintas: (1) indústria e (2) empresa.

Os dados foram coletados com base em contatos pessoais, a partir de entrevistas semi-estruturadas, com duração de 30 a 50 minutos, conduzidas pelo pesquisador junto aos sócios fundadores – cinco executivos principais exercendo funções de diretoria -, e aos gerentes ou coordenadores de área (em número de 7), quando foram levantadas informações do mercado, do perfil das empresas e das mudanças em curso.

As considerações elaboradas pelos entrevistados foram anotadas em fichas, as quais foram revisadas num prazo de 24 horas tendo em vista possíveis ajustes, em termos de palavras e idéias perdidas durante o relato.

Outras fontes importantes no processo de coleta de dados foram representadas pelo acesso a resultados financeiros, propostas, contratos, licitações, material de divulgação, estudos de mercado, visita ao *web site*, além do próprio planejamento estratégico de uma das empresas.

Jornais, revistas especializadas, publicações acadêmicas, serviram como fontes complementares para a coleta de dados.

O acesso a múltiplas fontes de informação permitiu a elaboração de um processo de validação convergente, que em muito auxilia os estudos de caso (YIN, 1994).

Outra característica marcante proporcionada pelo método de estudo de casos, diz respeito à freqüente superposição entre coleta e análise de dados, o que permite uma interessante flexibilidade de ajuste da coleta de dados e do refinamento das questões estabelecidas (EISENHARDT, 1989).

#### Análise dos Dados

O processo de avaliação dos dados foi conduzido de acordo com a seguinte seqüência: análise da ambiência externa, por meio da identificação das principais oportunidades e ameaças (ANDREWS, 1971) percebidas pelas empresas com posterior aplicação do Modelo de 5 Forças de Porter (1986) para detalhamento e alinhamento destas percepções ao ambiente competitivo. Utilizou-se alguns modelos ligados a teoria de recursos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; COLLIS & MONTGOMERY, 1995; BRUSH, GREENE & HART, 2002) como forma de refinar a percepção de pontos forte e fracos (ANDREWS, 1971), bem como comparar os recursos identificados com a conceituação proposta pelos modelos teóricos.

#### Validação dos Resultados

Como principal mecanismo de validação utilizou-se a verificação das análises dos casos pelos executivos e coordenadores das empresas entrevistadas. Esta iniciativa, não apenas permitiu a realização de alguns ajustes, mas, principalmente, conferiu credibilidade ao trabalho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### Do Fordismo ao Modelo Flexível de Gestão

A Revolução Industrial, como causa maior da reorganização do trabalho, deu início a modernidade administrativa promovendo profundas alterações nas formas de produção. O sistema fabril nasce baseado em instrumentos mecânicos e no uso da energia elétrica, aumentando, assim, a produtividade do esforço humano (MOTTA, 2000).

O fordismo, como termo genérico, representa um modelo microeconômico que surge no início do século XX e que se estende, também, como modelo macroeconômico até a década de 70 (TENÓRIO, 2000). Como método de organização da produção e do trabalho, o fordismo se caracteriza pelo gerenciamento tecno-burocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de produtos ou serviços. Racionalização do trabalho, mecanização, massificação, ganhos de produtividade, todos são princípios constitutivos do paradigma fordista (MOTTA, 2000; TENÓRIO, 2000).

O pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional surge baseado em três pontos fundamentais, a saber: a evolução científico-técnica, a globalização e a valorização da cidadania (MEDICE & SILVA, 1993; TENÓRIO, 2000).

A respeito da evolução científico-técnica, pano de fundo desse estudo, esta se encontra principalmente ligada às novas tecnologias de base micro-eletrônica, que por meio dos equipamentos de *hardware* e das aplicações de *software* deram impulso aos processos de flexibilização organizacional (TENÓRIO, 2000).

Como decorrência do processo de flexibilização organizacional, surge a questão da globalização da economia que, aliada à evolução científico-técnica, cria uma nova dimensão para o processo de flexibilização. A mundialização é, antes de tudo, uma necessidade estratégica (Medice & Silva, 1993). Nesse contexto, a competição deixa de ser local, demandando uso intensivo de capital, excelência em atendimento, estabelecimento de alianças, fusões e aquisições, processos esses que só ocorrerão com mão-de-obra qualificada e multifuncional (MOTTA, 2000).

Por último, mas não menos importante, o fator cidadania, representado pela maior participação dos trabalhadores na tomada de decisão, quando passam a se comprometer com os destinos da organização, influenciando de maneira definitiva as relações capital- trabalho, engajando-se em processos de controle de qualidade e produção, por meio da participação em grupos semi-autônomos, células de produção e forças-tarefa, que aliadas às técnicas de gestão pela qualidade total, bem como as tecnologias de informação, representam elementos típicos de organizações de produção que se deslocam do trabalho individual linear fordista para o trabalho em equipe a caminho do pós-fordismo (TENÓRIO, 2000).

#### A Contribuição da Tecnologia de Informação para o Modelo Flexível de Gestão

Embora a oposição ao modelo de organização fordista surja entre os anos de 1950-60, do ponto de vista da análise desse estudo, as ferramentas de TI, que têm seus primeiros exemplares operacionais nesse período, ainda refletem a fase anterior – fordista -, sendo, então, funcionalmente avaliadas como tal.

Durante as décadas de 60, 70 e 80 a tecnologia de informação se manteve afastada do usuário final. Os computadores eram operados por um pequeno grupo de profissionais, altamente especializados, os quais eram responsáveis por processar e gerar informações para as demais áreas funcionais da empresa (MEIRELES, 1994). Esse período foi marcado pela utilização da tecnologia de informação de maneira pouco integrada, gerando um baixo índice de troca de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (MEIRELES, 1994; VENKATRAMAN, 1994).

As primeiras ferramentas disponibilizadas pela tecnologia de informação procuravam atender a um modelo organizacional de orientação fordista, pautado pela rigidez, pela utilização de um estilo de gerenciamento técnico-burocrático, de sistemas fechados e de uma comunicação baseada na hierarquia, onde a racionalidade funcional sobrepunha-se à racionalidade substantiva de maneira imperativa (TENÓRIO, 2000).

A etapa seguinte do processo de evolução das tecnologias de informação teve início na segunda metade da década de 80 e se intensificou durante os anos 90 com o advento da microinformática e da convergência da computação com as telecomunicações (CAMPOS

FILHO, 1994). Nesta fase, as tecnologias foram se tornando cada vez mais amigáveis e tiveram seu uso disseminado por toda a organização (MEIRELES, 1994).

Com isso, as atividades que compõem a cadeia de valor (PORTER, 1989), interligadas por meio do processo de coordenação, se beneficiaram intensamente da tecnologia de informação, mediante a utilização de ferramentas de trabalho em grupo, de sistemas de informação gerencial, da gestão integrada e do desenvolvimento de projetos (CAMPOS FILHO, 1994; MALONE, 2001).

Inicialmente restritas às fronteiras das empresas, as tecnologias de informação passaram a ser utilizadas na construção de novos modelos de negócios (MOORE, 1997; GULATI & GARINO, 2000), os quais redefiniram o escopo de atuação das empresas (ALBERTIN, 1994; VENKATRAMAN, 1994), reformularam a estrutura de indústrias já existentes e introduziram novas regras competitivas, provocando um novo equilíbrio das forças que atuavam sobre os mercados, criando, com isso, novas oportunidades nas indústrias (PORTER, 2001). Em muitos casos, isto acabou por gerar uma nova configuração mercadológica, no que diz respeito às referências de líderes, seguidores e inovadores (ETHIRAJ *et al.*, 2001).

Contudo, a força de trabalho não foi capaz de acompanhar a velocidade das mudanças promovidas pelas empresas no trajeto do fordismo para o pós-modernismo, o que deu origem a um novo problema, o chamado desemprego tecnológico (MOTTA, 2000).

Se a mobilidade do trabalhador advém de sua capacidade de se manter tecnologicamente atualizado, permitindo-lhe interagir de forma mais equânime no processo produtivo, este fenômeno propicia uma excelente oportunidade para atualização e formação de profissionais qualificados.

#### Estratégia Competitiva e Construção da Base de Recursos

De maneira abrangente, o principal papel da estratégia é conciliar as três dimensões ambientais – macroambiente, ambiente competitivo e organizacional -, de forma que o último, quando comparado com outros concorrentes, tenha um desempenho superior. Nesse sentido, estratégia significa alinhar a empresa com seu ambiente (PORTER, 1986), por meio da adequação de recursos internos frente às oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo – macroambiente e ambiente competitivo –, processo também conhecido como análise *swot* (ANDREWS, 1971).

Acredita-se que uma empresa se perpetua por meio da criação de valor para seus clientes (GHEMAWAT, 1986), atendendo suas necessidades em termos de produtos e serviços, gerados a partir de uma base de recursos que não seja replicável simultaneamente pelos concorrentes ou, ainda, que os benefícios gerados para os clientes, por meio dessa estratégia, não possam ser, via outros mecanismos, reproduzidos pela concorrência (BARNEY, 1991).

O conceito de estratégia baseado no desenvolvimento de recursos *Resource-Based View* – *RBV*, o qual teve sua origem na teoria econômica, explica como os recursos de uma empresa – competências e ativos -, direcionam seu desempenho num ambiente competitivo dinâmico (COLLIS & MONTGOMERY, 1995), demonstrando que este não pode ser atribuído, apenas, as diferenças encontradas na estrutura da indústria (AMIT & SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993), conforme sugerido pelos modelos de posicionamento competitivo (PORTER, 1986).

De maneira genérica, o requisito fundamental para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, ampara-se no estabelecimento de barreiras de entrada (GRANT, 1991) as quais, na abordagem proposta pela *RBV*, são construídas pela aquisição e desenvolvimento de recursos que sejam escassos, duráveis, difíceis de reproduzir, além de não serem facilmente comercializáveis (BARNEY, 1991; AMIT & SCHOEMAKER, 1993), características que o qualificariam como valioso.

De um modo geral, definiu-se recurso como qualquer coisa que possa ser pensada em termos de pontos fortes e francos para uma dada empresa (BARNEY, 1991). Adicionalmente, um recurso também pode ser classificado como um ativo tangível ou intangível (WERNERFELT, 1984). Diversas categorizações vêm sendo propostas para relacionar recursos de uma maneira mais detalhada (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; COLLIS & MONTGOMERY, 1995). Como exemplos de recursos pode-se citar à abordagem proposta por Grant (1991), que os classifica em: humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais.

Uma das maneiras de se construir uma base de recursos que promova um melhor posicionamento competitivo, portanto, barreiras de entrada mais poderosas, pode ser por meio do estabelecimento de diferentes formas de alianças estratégicas, dentre as quais destaca-se a fusão.

#### Fusão Organizacional

O processo concentracionista que se instaurou já em fins do século XVIII, época que se segue à Revolução Industrial, representou as primeiras operações de fusão que se tem notícia (CHANDLER, 1962). Certamente não se trata de um evento recente, mas de um fenômeno que veio evoluindo de maneira acentuada até os dias atuais, como modo de afirmação das transformações capitalistas (STACEY, 1970; BULGARELLI, 1996).

Segundo o Guia da Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições (1992), uma fusão representa a união de duas ou mais sociedades para formar uma nova sociedade que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Contudo, não se pode afirmar que exista uma coincidência entre o conceito econômico e o jurídico para tal operação, visto o rol de diferentes interpretações apresentadas: a fusão como modo de dissolução da sociedade, a fusão como contrato de constituição de sociedade, como transmissão de patrimônio social, como transformação extintiva da sociedade etc (BULGARELLI, 1996).

Para Pécora (1972:114), “As fusões são uma consequência da estrutura legislativa de um país; são influenciadas pela ordem social e pelo sistema econômico do país”. A fusão seria uma forma de aliança estratégica onde o grau de interdependência entre as empresas seria total, representando uma internalização completa (hierarquia), contrapondo-se aos empreendimentos cooperativos informais, com baixa interdependência e com transações em mercado livre (LORANGE & ROOS, 1996).

A análise de um processo de fusão pode ser dividida em três grandes categorias de questões, quais sejam: estratégicas, financeiras e operacionais. Além disso, dois outros pontos fundamentais, também, devem ser levados em consideração: o capital humano e as questões organizacionais (BUONO & BOWDITCH, 1989). Uma fusão subtende um alto grau de cooperação entre as empresas participantes (PÉCORA, 1972), sua ausência representa o principal fator responsável pelo fracasso de diversas iniciativas (STACEY, 1970).

Segundo Stacey (1970), existem quatro tipos básicos de fusões: horizontais – entre empresas de um mesmo setor -, verticais – entre empresas de diferentes estágios da cadeia de suprimentos -, conglomerados – tem como objetivos movimentos de diversificação – e geográficas.

Numa abordagem mais recente Bueno & Bowditch (1989) sugerem um modelo conceitual que classifica as fusões e aquisições em três dimensões: a estratégica, a da dificuldade de integração e a do nível de integração das empresas após a fusão.

Entre os principais benefícios ou justificativas determinantes para uma fusão encontram-se a necessidade de racionalização da produção, de implantação de inovações tecnológicas, de reorganização e de combate à concorrência (BULGARELLI, 1996). Pécora (1972) amplia essas justificativas apresentando, ainda, a motivação pelo aumento do poderio econômico e o desejo de expansão comercial por parte dos acionistas e do corpo executivo.

Entretanto, com registros históricos que mostram um alto índice de fracassos, uma fusão apresenta grandes riscos para seus participantes (STACEY, 1970). As dificuldades de integração das empresas no período pós-fusão podem se transformar numa tarefa inglória, às vezes, irrealizável. Um número crescente de estudos sugere que as fusões fracassam em produzir um desempenho de mercado mais adequado para seus participantes, indicando que empresas não fusionadas teriam um rendimento melhor (BUONO & BOWDITCH, 1989).

Numa abordagem estratégica e conforme sugerido por Pécora *et al.* (1972), um processo de fusão se inicia com a escolha do parceiro. Geralmente, emerge como resultado de um processo de cooperação entre duas ou mais empresas, o qual pode estar baseado em acordos tácitos – alianças informais -, ou contratuais – alianças formais (LEWIS, 1996).

O processo de formação de uma aliança estratégica, principalmente na forma de uma fusão, requer que as partes envolvidas estejam convictas dos benefícios e dificuldades de tal decisão. Assim, as partes necessitam, acima de tudo, alinhar suas intenções estratégicas de forma a garantir o sucesso da operação.

Em relação as intenções estratégicas, Hamel & Prahalad (1989) argumentam que devem envolver duas dimensões essenciais: (1) a consideração de uma posição de liderança almejada, bem como o critério usado para acompanhar seu progresso; (2) o desenvolvimento de um processo gerencial ativo com foco na comunicação, motivação da equipe e orientação da alocação de recursos, visando a essência dos benefícios gerados pela fusão.

O próximo bloco apresenta o contexto no qual foram desenvolvidas as análises empíricas dos conceitos até aqui abordados.

#### 4 REFERENCIAL PRÁTICO

##### Perfil das Empresas Estudadas

Empresa Caso 1 - A Training Informática, empresa de capital nacional de pequeno porte, iniciou suas operações, com investimentos pessoais de seus fundadores, no início da década de 90. Após oito anos de operação, período em que experimentou taxas de crescimento de dois dígitos, alcançou um faturamento anual de um milhão de reais. Contudo, nos anos seguintes, não foi capaz de sustentar sua trajetória de crescimento, vindo não apenas a estagnação de suas vendas, mas também o aumento da concorrência.



A empresa havia sido criada para explorar as oportunidades de fornecimento de programas de treinamento personalizados em sistemas operacionais para máquinas Digital. Logo em seguida, passou a atuar, também, em sistemas da Sun e IBM, representando uma das poucas alternativas de treinamento independente – não ligado ao fabricante – existente para os clientes.

Desde o início, caracterizou-se como uma empresa altamente especializada, eminentemente técnica, trabalhando com tecnologias de informação já estabelecidas, tais como: banco de dados, redes locais e distribuídas, além dos já citados sistemas operacionais. Posteriormente, passou a trabalhar com tecnologias emergentes, como por exemplo: segurança da informação e controle de fraudes em telefonia celular – em parceria com a HP.

Com um forte direcionamento para o mercado corporativo – Exame 500<sup>1</sup> – e para o Governo, atuava em todo território nacional, a partir de sua base no Rio de Janeiro, tendo como característica marcante, o desenvolvimento de programas de treinamento adequados as necessidades de seus clientes. Tendo em vista o valor percebido de seus cursos, os preços praticados posicionavam-se como superiores aos de outros concorrentes independentes, mas relativamente mais baixos que dos grandes fornecedores internacionais.

Este diferencial de atendimento ao cliente pautava todas as diretrizes da empresa e estava plenamente incorporado a sua cultura organizacional.

Como decorrência, mantinha um corpo de funcionários tecnicamente capacitados, com profundo conhecimento das tecnologias nas quais a Training atuava. Paralelamente, desenvolvia internamente todo o material educacional (conteúdo) que utilizava, em português ou inglês, de acordo com o conjunto de itens técnicos a serem abordados no treinamento, possibilitando, portanto, um alto grau de personalização.

Seus programas de treinamento podiam ser realizados em suas instalações no Rio de Janeiro ou nas dos clientes, com igual nível de qualidade. Para tanto, suas instalações apresentavam um excelente padrão de qualidade, em termos tecnológicos e funcionais. Adicionalmente, mantinha uma área de logística capaz de montar um ambiente de treinamento em qualquer local do Brasil. Este grupo de apoio era visto pela direção como um peça chave do modelo operacional.

Sua estrutura interna organizava-se por função; os níveis hierárquicos se restringiam a três; os recursos humanos apresentavam características multifuncionais, com alto grau de escolaridade da área técnica e grau médio nas áreas de apoio.

Seus colaboradores, principalmente os técnicos (em número de quinze, entre colaboradores tempo integral e consultores horistas) encaravam a empresa como uma excelente escola, dada às áreas tecnológicas nas quais a empresa se dispunha a atuar, tendo em vista a possibilidade deles se capacitarem nas mesmas. O pessoal da área de apoio (em número de seis) recebia uma razoável carga de treinamento anual, obtido junto a diversas instituições do mercado.

---

<sup>1</sup> Publicação da Editora Abril que lista a relação das 500 maiores empresas atuantes nos diferentes segmentos do mercado brasileiro

A área de vendas era formada por dois vendedores de campo, um telemarketing e um diretor, os quais cuidavam da carteira de clientes de acordo com o conhecimento que detinham dos mesmos, bem como da sua rede de contatos.

Os salários, ajustados ao nível de experiência do colaborador, eram atrativos, e encontravam-se alinhados com os do mercado. Todos os colaboradores eram contratados por meio de cooperativas de trabalho, o que reduzia o custo operacional.

Do ponto de vista da gestão, a empresa procurava, dentro de suas restrições de investimento, implementar uma administração moderna, fazendo uso de um sistema de informações gerenciais - *Nasajon* - para empresas de médio porte, bem como de um sistema de automação da força de vendas - *GoldMine*.

A Training via a necessidade de expandir suas atividades, não apenas para o segmento de varejo, mas também para São Paulo, como forma de participar mais ativamente do maior mercado consumidor de treinamento de TI, visando com isso retomar seu crescimento, aumentar suas receitas e fazer frente a concorrência.

Em vista das dificuldades de investimento, dada a falta de linhas de crédito acessíveis e a insuficiência de capital próprio, a empresa buscava parceiros estratégicos que viabilizassem os movimentos de entrada no varejo – segmento no qual carecia de experiência - e de abertura de uma filial em São Paulo, mercado no qual atuava de maneira eventual, a partir de sua base no Rio de Janeiro.

Empresa Caso 2 - A NSI foi criada nos primeiros anos da década de 90 por um grupo de empreendedores brasileiros, com foco no segmento de micro computação, mais especificamente de treinamento em planilhas eletrônicas e processadores de texto, os quais começavam a ser utilizados em larga escala nas empresas.

Com faturamento anual na casa de dois milhões de reais, após uma década de operação e um rápido crescimento nos primeiros anos, a NSI apresentava uma margem de lucro inferior a média do mercado, não somente pelos problemas estruturais que apresentava, mas também, pela reduzida margem de lucro de alguns de seus produtos.

Ao longo dos anos, acompanhou a evolução das tecnologias de TI e sua aplicação nas organizações, incorporando novas áreas de atuação ao seu portfólio, dentre os quais: linguagens de desenvolvimento, banco de dados e sistemas operacionais, principalmente da Microsoft, empresa da qual tornou-se um centro de treinamento autorizado.

A NSI sempre foi uma empresa de alma comercial, voltada, principalmente, para o varejo, atuando mais como um canal de distribuição do que como uma produtora de conteúdos. Eventualmente, atuava no mercado corporativo, mais especificamente no governo. Contudo, na grande maioria das vezes, por meio da venda de vagas em turmas abertas, ou seja, varejo.

Do ponto de vista geográfico, sua atuação restringia-se ao estado do Rio de Janeiro, tendo em vista as próprias limitações contratuais impostas pelos seus parceiros, para os quais atuava como representante autorizado.

Trabalhando, predominantemente, com cursos padronizados, desenvolvidos pelos fabricantes para os quais atuava, apresentava um baixo grau de adequação as necessidades dos clientes. O

material educacional utilizado pela NSI era desenvolvido, em sua grande maioria, pelas empresas que representava, geralmente em inglês, possibilitando pouca, ou nenhuma, personalização.

Por outro lado, sua capacidade de oferecer um calendário de treinamento, nas diversas áreas em que atuava, representava um forte elemento de captação de clientes e um grande diferencial no mercado. Nesse sentido, mantinha um conjunto de salas no centro da cidade do Rio de Janeiro, aparelhadas para realização dos cursos, operando em três turnos – manhã, tarde e noite.

Sua estrutura organizacional era simples, organizada por áreas funcionais, com três níveis hierárquicos, distribuídos entre diretores, coordenadores e funcionários. Seus recursos técnicos eram pouco especializados, já que as tecnologias com as quais trabalhava eram menos complexas, além de não necessitarem desenvolver conteúdos (material educacional). Em geral, seu pessoal recebia uma carga de treinamento insuficiente, com destaque para o grupo de apoio.

Sua área de vendas era conhecida no mercado pela atuação agressiva, com preços altamente competitivos, boas condições de pagamento, além de uma excelente cobertura de mercado. Este esforço se justificava pela necessidade de captação de clientes tendo em vista a manutenção do calendário de cursos.

Os salários da equipe de vendas, composta por cinco vendedores e dois telemarketing, embora não muito altos, eram alavancados por um bom programa de comissionamento. Os salários na área técnica seguiam os valores praticados no mercado, principalmente em relação aos consultores horistas (em torno de quinze colaboradores). O pessoal técnico de tempo integral (quatro funcionários), tendo em vista serem menos especializados, recebiam salários menos atrativos. O pessoal de apoio (dez funcionários), geralmente sem formação, recebia em média dois salários mínimos. O funcionários eram contratados pelo regime CLT, o que elevava o custo operacional.

Seus métodos de gestão eram antiquados, atrelados a um modelo paternalista e altamente subjetivo, com processos de controle, ora manuais, ora implementados por meio de planilhas excel ou de sistemas rudimentares, acarretando deficiência de informações gerenciais e um alto índice de retrabalho.

Tendo em vista sua penetração no varejo de TI do Rio de Janeiro, e levando-se em consideração que uma parte significativa dos seus clientes trabalhavam para empresas de grande porte, acreditava ser possível trabalhar produtos mais sofisticados e com margens de lucro mais atrativas.

Outrossim, a empresa nutria a vontade de atender parte dos seus atuais clientes, não no varejo, mas no mercado corporativo, onde as bases negociais, principalmente para os produtos voltados para os computadores de médio e grande porte, eram melhores. A possibilidade de atuar no mercado paulista parecia adequada, pelos mesmos motivos que atraíam a Training.

#### Análise e Interpretação dos Dados

Questão de pesquisa #1 - Como as empresas visualizavam seu posicionamento estratégico, em termos de recursos internos, *vis-à-vis* as transformações ocorridas no seu ambiente competitivo?

A resposta a primeira questão de pesquisa dividiu-se em duas partes: a primeira relacionada às análises da ambiência externa e a segunda ao escrutínio do ambiente interno.

#### Análise da Ambiência Externa

A tabela a seguir apresenta uma visão conjunta das principais percepções a cerca do ambiente em que as empresas se encontravam inseridas.

Tabela 1 – Relação Conjunta de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
Criar uma empresa independente, líder de mercado	Entrada de <i>players</i> internacionais altamente capitalizados
Potencial de crescimento em São Paulo e demais capitais do país	Guerra de preços como resultado do aumento da competição
Comprar outras empresas de treinamento com uma boa carteira de clientes	Negociação de contratos globais ocorrida fora do país
Atender a crescente demanda por mão de obra tecnologicamente qualificada	Aumento das exigências dos grandes clientes tendo em vista o padrão de atendimento introduzido pelos <i>players</i> globais
Convergência de interesses estratégicos entre Training e NSI	Diminuição do ciclo de vida das tecnologias acarretando um maior esforço de atualização tecnológica e, conseqüentemente, aumento do custo operacional
Promover uma fusão operacional gerando complementariedade da linha de produtos, das competências em mercados corporativos e varejo, além de fortalecer o poder de negociação junto aos clientes e fornecedores, bem como reduzir os custos operacionais por meio da extinção de áreas funcionais redundantes	Dificuldade de integração das empresas no período pós fusão tendo como conseqüência a perda de foco no cliente
Desenvolver uma operação de ensino à distância, como forma de explorar novos canais de distribuição de produtos, bem como reduzir custos operacionais	Incapacidade da empresa fusionada realizar as oportunidades listadas

As colocações evidenciam um misto de questões estratégicas, principalmente no que se refere às oportunidades de crescimento e operacionais, geralmente ligadas aos efeitos da chegada de novas empresas internacionais ao mercado. De forma recursiva, surge a questão de redução de custos operacionais, deixando clara a preocupação dos gestores em relação a este assunto. Destaca-se, ainda, as naturais dúvidas em relação ao sucesso do processo de fusão das empresas.

Buscando melhor entender algumas das percepções do quadro anterior, aplicou-se a tipologia proposta por Porter (1986) - Modelo de 5 Forças - para detalhar e complementar alguns pontos.

Fornecedores - dentre o conjunto de fornecedores destacam-se: serviços rotineiros (manutenção, limpeza, segurança); serviços de apoio ao negócio (manutenção infraestrutura tecnológica, aluguel de equipamentos, copiadora, transporte e *coffe-beak*); serviços de locação de espaço (hotéis, centros de convenção, salas de treinamento); consultores tecnológicos e fabricantes de *hardware* e *software* (fornecedores de cursos). Destes, apenas os dois últimos apresentam poder de negociação - de médio a alto -, dependendo das características dos produtos ou serviços que estão sendo adquiridos. No caso da Training, por desenvolver a grande maioria dos seus cursos, esta influência tende a ser menor. A disponibilidade de novas tecnologias e conseqüente diminuição dos ciclos de vida das tecnologias em geral, manterá a influência dos fornecedores estável.

Compradores – dividem-se basicamente em quatro grupos: parceiros, empresas, governo e pessoa física. As empresas e o governo apresentam um alto poder de negociação, principalmente quando estão contratando volumes. Cabe ressaltar que, quanto mais padronizado o curso, maior o poder de negociação desses clientes, fazendo com que a Training seja menos prejudicada. Por outro lado, os clientes pessoa física, não apresentam nenhum poder de barganha, o que beneficia a NSI. Quanto as empresas parceiras, destacam-se como importantes fatores de negociação: frequência de negócios, volume por transação, bem como relacionamento e interesses estratégicos, fazendo com que seu poder de negociação seja variável.

Produtos Substitutos – identificou-se como principais substitutos: consultores independentes, programas de treinamento via computador ou *web*, além de bons materiais educacionais disponíveis nas livrarias. Classificou-se estes substitutos de baixa a média influência. Esta variação está diretamente ligada ao grau de complexidade da tecnologia ou produto, sendo, portanto, mais fácil substituir um treinamento em planilhas excel do que um treinamento em segurança da informação para um produto que estará protegendo uma aplicação corporativa. Assim, a NSI encontra-se mais exposta que a Training. A chegada ao mercado de novas tecnologias de comunicação aumente a demanda por cursos não presenciais.

Concorrentes – a partir da década de 90, o mercado de treinamento de TI cresceu em importância para os grandes *players* – IBM, Digital, Compaq, HP, Sun Microsystems, Microsoft, Oracle, para citar alguns dos mais destacados. Adicionalmente, empresas independentes de treinamento, com operações internacionais, e que, em alguns casos, encontravam-se em pleno processo de diversificação, dirigindo-se para o mercado de educação, passaram a concorrer no mercado. Importante lembrar que, dado os movimentos de fusão e aquisição ocorridos nesse setor, algumas marcas deixaram de existir. Chama atenção o caso da Digital, que foi adquirida pela Compaq, a qual, posteriormente, foi adquirida pela HP, tornando o mercado mais monopolizado e de difícil competição.

Como resultado, o mercado apresenta uma competição intensa, em alguns casos desleal, uma vez que os grandes fabricantes fornecem seus cursos “gratuitamente” quando vendem seus equipamentos e *softwares*.

Está cada vez mais comum a negociação de contratos globais, o que favorece as empresas internacionais de treinamento, bem como os grandes fabricantes. A importância da irreversível da TI para as organizações, o processo de consolidação das empresas do setor, o crescente aumento dos valores envolvidos, faz com que a competição seja cada vez mais acirrada, favorecendo as grandes corporações.

Novos Entrantes – historicamente, todos os anos, novos cursos têm entrado no mercado, mas pouco, ou nada, interferem no ambiente concorrencial, principalmente por estarem ligados a tecnologias de menor complexidade, geralmente aquelas mais próximas do usuário final. Adicionalmente, centros de ensino superior têm se aventurado neste mercado com algum sucesso, mas geralmente na base da pirâmide tecnológica, com cursos de menor valor agregado e complexidade. Sua influencia no mercado é baixa, afetando, apenas, aquelas empresas que trabalham com tecnologias semelhantes.

Contudo, este movimento tem apresentado novas características, com a chegada de empresas multinacionais de treinamento, como, por exemplo: Informatics Holdings - de origem britânica - e a NIIT, esta de origem indiana, as quais aportam o país acompanhando clientes

globais em movimentos de internacionalização e passam, também, a captar novas contas para sua carteira de clientes. Altamente capitalizadas e fazendo uso dos benefícios de ganhos de escala – por meio de uma base de clientes globais – sua capacidade de atuação no mercado se fez notar. Esta situação tende a elevar as barreiras de entrada, principalmente para as tecnologias mais complexas.

A tabela a seguir sintetiza as avaliações apresentadas anteriormente, introduzindo, ainda, uma visão futura do provável comportamento do conjunto de variáveis analisadas.

Tabela 2 – Evolução da Atratividade da Indústria

ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA						
ITEM	ATUAL			FUTURA		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Barreira de entrada						
Rivalidade entre concorrentes						
Poder dos compradores						
Poder dos fornecedores						
Disponibilidade de substituto						

#### Análise da Ambiência Interna

Os elementos listados a seguir relatam, de forma genérica, as percepções dos dirigentes em relação aos seus recursos.

Tabela 3 – Relação Conjunta de Ponto Fortes e Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Complementariedade da linha de produtos	Custos de desenvolvimento e manutenção de conteúdos da Training
Complementariedade das experiências em varejo (NSI) e mercado corporativo (Training)	Dificuldade de acesso a linhas de financiamento
Sistemas de informações gerenciais e de vendas da Training	Deficiência de capital próprio para investimentos diversos
Capacidade técnica da Training em plataformas tecnológicas complexas e habilidade em gerar conteúdos customizados	Baixo nível de formação do pessoal da área de apoio da NSI
Capacidade comercial da NSI em operação de varejo	Dispensar funcionários que se tornaram redundantes
Carteira de cursos de alto valor agregado da Training	Problemas estruturais apresentados pela NSI, principalmente os relacionados com o custo operacional
Experiência no estabelecimento e condução de alianças, como a estabelecida pela Training com a HP	Diferença salarial da área técnica
Calendário de treinamento da NSI	Riscos de integração das bases de dados das empresas
Programa de comissionamento da NSI	
Relacionamento existente entre as empresas que em várias situações atuavam em parceria	

#### Inventário dos Recursos

Os recursos foram, inicialmente, classificados de acordo com a proposta de Grant (1991), conforme as tabelas a seguir. Procurou-se dar destaque aos recursos que geravam valor para o negócio.

Tabela 4 – Inventário de Recursos da Training

Humanos	Sociais	Financeiros	Físicos	Tecnológicos	Organizacionais
Recursos técnico	Rede de relacionamentos	Inexistentes	Conteúdos proprietários	Sistemas de informações gerenciais e de vendas	Cultura organizacional baseada nas boas práticas de gestão
Formação técnica e experiência dos diretores			Contratos de fornecimento de cursos		Reputação e experiência da no mercado corporativo
			Aliança com a HP		Excelência de atendimento
			Carteira de clientes		

Tabela 5 – Inventário de Recursos da NSI

Humanos	Sociais	Financeiros	Físicos	Tecnológicos	Organizacionais
Força de vendas	Rede de relacionamentos	Inexistentes	Contratos de representação de selos (ex. Microsoft)		Experiência de operação de varejo e governo
Grupo de diretores			Base de cliente no varejo		Cultura comercial
			Contratos de fornecimento de cursos		

Do total de recursos listados, a grande maioria pertence a categoria dos intangíveis e baseados no conhecimento, como no caso da cultura organizacional da Training ou da cultura comercial da NSI. Este recursos, também chamados de competências, fazem uso de outros recursos tangíveis, denominados ativos, como, por exemplo: dinheiro, patentes, *softwares*, para gerar ou ter acesso a outros recurso, sempre com o objetivo de agregar valor para os clientes.

Alguns modelos teóricos sobre recursos não se adequaram, plenamente, as análises dos recursos identificados nas empresas estudadas, como, por exemplo, o proposto por Collis & Montgomery (1995) que ressalta características de não imitabilidade, demanda e capacidade de apropriação do valor criado, como elementos essenciais para classificação de um recurso como valioso. Possivelmente, a análise de recursos em empresas de pequeno e médio porte, por motivos óbvios, deva seguir uma lógica própria, fazendo uso de modelos condizentes com sua dimensão e realidade.

A reunião de um conjunto de ativos, essencialmente, intangíveis a serem disponibilizados pela união das duas empresas, com destaque para: suas reputações no mercado, seus contratos de fornecimento de treinamento, suas redes de contatos e, principalmente, sua habilidade de entendimento das necessidades de treinamento dos usuários, via uma força de vendas profundamente conhecedora da sua base de clientes, bem como a capacidade de atender a essas demandas, viabilizadas por um grupo técnico altamente especializado – *know how* – (Hall, 1992) dotaria a empresa fusionada de um relevante diferencial competitivo.

Questão de pesquisa #2 - Por quê as empresas acreditavam que um processo de fusão seria uma alternativa estratégica viável para solução de seus problemas de posicionamento competitivo?

A NSI e a Training já mantinham um relacionamento de longa data, cooperando de várias formas (LEWIS, 1996), fosse por meio de indicação de serviços, utilização de instalações físicas e até mesmo com o relacionamento pessoal de alguns de seus gestores. Não apenas por isso, mas também pelo valor de sua base de recursos, habilitava-se como uma parceira ideal (PÉCORA, 1972).

Os benefícios de racionalização da estrutura, de obtenção de ganhos de escala e, o mais importante, de se estabelecer como uma empresa líder no mercado do Rio de Janeiro, já no primeiro momento, facilitando a entrada em novos mercados, como por exemplo, São Paulo, representavam uma janela estratégica (Abell, 1978), e justificavam um processo de fusão.

Cabe ressaltar que, de maneira independente, as duas empresas não teriam como alcançar uma liderança imediata. Ainda que tivessem os recursos financeiros necessários, lhes faltaria, no curto prazo, a capacidade de entendimento do mercado varejo – caso da Training, bem como a reputação no mercado corporativo – caso da NSI. Com isso, ficou evidente a posição complementar que determinadas capacidades eram capazes de gerar.

O compartilhamento de uma visão de liderança (HAMEL & PRAHALAD, 1978) por parte dos acionistas de ambas as empresas, viabilizada pela possibilidade única de construção de uma base de recursos, não disponível no mercado, possibilitando o aumento do poderio econômico, bem como a expansão comercial (PÉCORA, 1972), incentivava as empresas a realizarem a junção de suas operações.

A união das duas empresas fazia sentido, principalmente, por gerar valor para os clientes, por meio da possibilidade de se oferecer uma ampla gama de treinamentos, posicionando-se como uma empresa de soluções em treinamentos. Some-se a isso, o fato de criar valor para os acionistas, uma vez que tal implementação permitia estabelecer uma estrutura mais eficiente, reduzindo atividades e infra-estrutura redundantes, além de permitir a melhoria de processos, ganhos de escala, otimização da força de vendas e racionalização da linha de produtos, entre outros.

Um processo de fusão permitia a exploração de novos nichos de mercado, como treinamento à distância, criando, assim, futuras opções para exploração de oportunidades no mercado de treinamento ainda não representativas, mas com grande potencial futuro (Valli & Yates, 2002).

A empresa resultante do processo de fusão seria capaz de realizar investimentos estratégicos em recursos organizacionais, como forma de garantir o acesso preferencial a futuras oportunidades, dando origem a uma maior flexibilidade estratégica, permitindo, com isso, a maximização de lucros e redução de perdas (McGrath, 1997; Bowman & Hurry, 1993).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas compartilhavam as mesmas ameaças impostas pelo mercado, não apenas por questões geográficas de atuação, mas, principalmente, por terem porte, estrutura e capacidade de investimento semelhantes, fator essencial para fazer frente aos novos concorrentes que se estabeleciam no mercado.



Compartilhando uma visão futura, os executivos das duas empresas resolveram realizar o fuscionamento das empresas, criando, assim, uma sucessora denominada NSI Training, que passou a operar no mercado no início de 2001.

A nova estrutura, ainda que não fosse suficiente para investimentos em larga escala, representou o estágio inicial para a criação de uma filial em São Paulo. Não tivesse sido tomada tal decisão, muito provavelmente, as empresas estariam sujeitas a serem adquiridas, ao invés de se posicionarem como adquirentes.

Finalmente, como sugestão para novas pesquisas, seria interessante realizar um acompanhamento da empresa fusionada, como forma de verificar o processo de integração das empresas. Outro ponto importante a ser avaliado está ligado a manutenção do valor da base de recursos formado pela união das empresas. Será que a mesma se manteve como uma geradora de vantagens competitivas ou se deteriorou com o passar do tempo?

#### Anexos

##### Protocolo de Pesquisa

##### 1- Indústria

- Principais *players*;
- Papel e poder dos fornecedores;
- Barreiras de entrada e saída existentes;
- Papel e poder dos clientes;
- Intensidade da competição;
- Principais oportunidades e ameaças percebidas;

##### 2- Empresa

- Informações gerais;
- Segmento de atuação da empresa (quantos, quais);

Principais clientes e seus critérios de compra;

- Alianças estabelecidas;
- Produtos ou serviço (próprios e de terceiros);
- Recursos e competências essenciais na indústria de treinamento em TI;
- Vantagens Competitivas e sustentabilidade;
- Modelo de receita e faturamento;
- Estrutura de custos;
- Número de funcionários;
- Estrutura organizacional e modelo de gestão;
- Sistemas de informação existentes;
- Investimentos (infra-estrutura, pessoal);
- Principais preocupações estratégicas;
- Visão de futuro da empresa;

#### REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. Strategic Windows. **Journal of Marketing**, p. 21-26, July 1978.

AMIT, Raphael, SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33-46, 1993.

ALBERTIN, Luiz Alberto. Administração de Informática e Organização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 60-72, nov./dez. 1994.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **Strategic Management**. Hampshire: McMillan, 1979.

\_\_\_\_\_. **Implanting Strategic Management**. New York: Prentice Hall, 1984.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Strategic Networks. Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BOWMAN, Edward H., HURRY, Dileep. Strategy through the Option Lens: An integrated view of resource investments and incremental-choice process. *Academy of Management Review*, v.18, n.4, p. 760-782, 1993.

BRUSH, Cândida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e a Construção da Base de Recursos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.

BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da Tecnologia e dos Negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov./dez. 1994.

CASH, James I., KONSYNSKI, Bern. IS Redraws Competitive Boundaries. *Harvard Business Review*, p.134-142, march/april 1985.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-1128, July/August 1995.

DE MASI, Domenico. O Trabalho, Segundo De Masi. *Revista Inteligência Empresarial*. n. 1, p. 29-36, outubro 1999.

DINIZ, E. H. **Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários**. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. (Dissertação de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV/EAESP – Área de Administração de Sistemas de Informação).

ETHIRAJ, Sendil, GULER, Isin; SINGH, HARBIR. The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and Its Implications for Competitive Advantage. Disponível na INTERNET via: <http://www.intel.com/eBusiness/pdf/busstrat/managehi004608.pdf>. Arquivo consultado em 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable Advantages. **Harvard Business Review**, p. 53-58, Septembem/October 1986.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, Robert M. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy Formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.

GULATI, Ranjay, GARINO, Jason. Get the Right Mix of Bricks & Clicks. **Harvard Business Review**, p. 107-114, may/june 2000.

HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 135-144, 1992.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K.. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p. 63-76, may/june 1989.

KEY, Stephen L. **Guia Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1992.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALONE, Thomas. **Center for Coordination Science**. Disponível na INTERNET via: <http://ccs.mit.edu> . Arquivo consultado em 2001.

MCFARLAN, F. Warren. Information Technology Changes the Way You Compete. **Harvard Business Review** , p. 98-103, may/june 1984.

MCGRATH, Rita Gunther. A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 974-996, 1997.

\_\_\_\_\_. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. **Academy of Management Review**, v.24, n.1, p. 13-30, 1999.

MEDICE, André C.; SILVA, Pedro L. Barros. A Administração Flexível: Uma Introdução as Novas Filosofias de Gestão. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 62-80, mai./jun. 1994.

MOORE, James F. **The Death of Competition: Leadership & Strategy in The Age of Business Ecosystems**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

\_\_\_\_\_, CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento Organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para O Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

PÉCORA, José Flávio; MAGALHÃES, Rafael de Almeida; SETUBAL, Olavio Egydio; COSTIS, Pierre Dimitri *et al.* **Fusões e Incorporações**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1972.

PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, p. 63-78, march 2001.

\_\_\_\_\_. MILLAR, Victor E.. How Information Gives You Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, p. 149-160, july/august 1985.

ROMANELLI, Elaine. Environments and Strategies of Organization Start-ups: Effects on Early Survival. **Administrative Science Quarterly**, v.34, p. 369-387, 1989.

STACEY, Nicholas A. H. **Mergers in Modern Business**. 2 ed. London: Hutchinson, 1970.

TENORIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

VALLI, Marcos; YATES, Sergio R. Opções Reais em Estratégias de Expansão em Novos Mercados. **Trabalho apresentado na 37<sup>o</sup> Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração**. Porto Alegre/RS – Brasil, 22 a 25 de outubro de 2002.

VENKATRAMAN, N.. IT – Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, p. 73-87, winter 1994.

YIN, R.. **Case study research: design and methodes**. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WERNERFELT, Binger. A Resouce-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.