

7

Referências Bibliográficas

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, v.17, p.1-26, 1986.

ASTLEY, W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, v.9, p.526-535, 1984.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, v.8, p.576-587, 1983.

BALAKRISHNAN, S.; KOZA, M. P. Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures: Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.20, p.99-117, 1993.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, n. 17, 1991.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996.

BEAMISH, P. The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, Fall, p.13-20, 1985.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. Assessing the firm's strategic knowledge portfolio: a framework and methodology. *International Journal of Technology Management*, v.24, n.4, p.419, 2002.

BERG, S.V.; DUNCAN, J.; FRIEDMAN, P. *Joint Ventures Strategies and Corporate Innovation*. Oelgeschlager, Cambridge, MA. 1982.

BLEEK, J.; ERNST, D. *Collaborating to Compete*. New York: John Wiley & Sons, 1993

BOWERBOX, D. J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*. July-August, 1990.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p.57-81, July-August, 1985.

BRESSER, R. K.; HARL, J. E. Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, v.11, p.408-427, 1986.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *A Theory of Cooperation in International Business*. Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA. Lexington Books. 1988.

BURT, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA. Harvard University Press. 1992.

CALLAHAM, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. *R&D Management*. v.29, n.4, 1999.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA. Lexington Books. 1988.

DAVENPORT, S.; Davies, J.; MILLER, A. Framing of International Research Alliances: Influence on Strategy. *R&D Management*, p.329-342, Blackwell Publishers Ltd, 1999.

DAZ, S.; SEN, P. K.; SENGUPTA, S. Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal*, v.41, n.1, p.27-41, 1998.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-160, 1983.

DOZ, Y. L.; The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, v.17, p.55-83, 1996.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias*. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2000.

DRUCKER, P. *Post Capitalist Society*. Kirkus Associates, 1993.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B.; MITCHELL, W. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, v.21, p.99-126, 2000.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, Summer, p.37-43, 2001.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. When to Ally & When to Acquire. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 2004

ERNST, D.; BAMFORD, J. Your Alliances Are Too Stable. *Harvard Business Review*, Jun, 2005.

FOMBRUN, C. J.; ASTLEY, W. G. Strategies of Collective Action: The Case of the Financial Services Industry. *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT. Jai Press, v.2, p.125-139, 1983.

FRANKO, L. G. *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*. New York. Praeger Publishers. 1971.

FRIEDMAN, W.; KALMANOFF, G. *Joint International Business Ventures*. New York. Columbia University Press. 1961.

GOMES-CASSERES, B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, p.62-74, Jul-Aug, 1994.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v.19, p.293-317, 1998.

GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, v.38, p.85-112, 1995.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance. *Strategic Management Journal*, v.15, n.4, p.291-309, 1994.

HAMEL, G. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, v.12, p.83-103, 1991.

HAMEL, G; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, v.67, p.133-139, 1989

HANSSEN-BAUER, J.; SNOW. C. C. Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, v.7, n.4, Jul-Aug 1996.

HARRIGAN, K. R. *Managing for Joint Venture Success*. Lexington, MA. Lexington Books. 1986.

HARRIGAN, K. R. *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, MA. Lexington Books. 1985.

HENNART, J. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.9, n.4, p.361-374, Jul-Aug, 1988.

HENNART, J. Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of Market and Hierarchy. *Organization Science*, v.4, n.4, p.529-547, 1993.

HENNART, J.; REDDY, S. The Choice Between Mergers/ Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States. *Strategic Management Journal*, v.18, n.1, p.1-12, 1997.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Innovation and Cooperation: Implications for competition and Antitrust, *Journal of Economic Perspectives*, v.4, p.75-96, 1990.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, p.96-108, Cambridge: Jul-Aug 1994.

KILLING, J. P. *Strategies for Joint Venture Success*. London, Ontario, Canada. Praeger. 1983.

KOGUT, B. Joint Ventures and The Option to Expand and Acquire. *Management Science*, v.37, p.19-33. 1991.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, v.9, p.319-332. Jul-Aug 1988.

KOZA, P. M.; LEWIN, A. Y. The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, v. 9, n. 3, May-June 1998.

KUMAR, N. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, p. 92-106. Nov-Dec, 1996.

LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M., We're in This Together. *Harvard Business Review*. Dec., 2004

LANGE, T.; MACEDO-SOARES, T. Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: da Cia Vale do Rio Doce : Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro. v.2. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. Networks and Innovation in a Modular System: Lessons form the Microcomputer and Stereo Component Industries. *Research Policy*, p. 1-17, 1992.

LEWIS, J. D. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Pioneira, 1996.

MACEDO-SOARES, T. *Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments*. Proceedings GBATA 2002.

MADHOK, A. Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach. *Journal of International Business Studies*, v.26, p.117-137, 1995.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*. JAI Press, v. 5, p. 1-67, 1988.

NUENO, P. Alliances and other things. *R&D Management*. v. 29, n. 4, 1999.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, v.15, p. 241-265, 1990.

PARKHE, A. Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*. University of South Carolina, v. 22, n. 4. p. 579-602, 1991.

PARKHE, A. Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances. *Organization Science*, v. 4, p. 301-324, 1993.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

POWELL, W. W. Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT, Jai Press, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June 1990.

REUER, J. J.; MILLER, K. D. Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Ventures Internationalization. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 6, p. 425-438, 1997.

SANTOS, A. *Análise da adequação estratégica de sistemas de medição de desempenho das organizações: Caso Telemar Norte Leste S.A. Unidade de Negócios Empresariais*. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, E. *Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional*. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

SINGH, K.; MITCHELL, W. Precarious Collaboration: Business Survival After Partners Shut Down or Form New Partnerships. *Strategic Management Journal*, v.17, p.99-115, 1996.

TEECE, D. J. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Amsterdam, Elsevier Science, v. 18, p. 1-25, 1992.

TROCCOLI, I.; MACEDO-SOARES, T. *Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos*. Revista de Administração (USP) - RAUSP, v. 38, p. 181-191, 2003.

VARADARAJAN, R. P.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. p. 297-300, 1995.

VILLAR, C. *Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel*. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

8

Anexos

ANEXO I

Aqui é apresentado o questionário de pesquisa utilizado na coleta de dados da dissertação.

Questionário

PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS **ESTUDO DE CASO SOBRE A ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE OI E** **SOUZA CRUZ**

Objetivo: Avaliar os benefícios obtidos através das alianças estratégicas entre empresas como forma de gerar valor, aumentar eficiência organizacional e adequar o posicionamento da empresa frente ao cenário competitivo do mercado.

Destinatário: Representantes de diversos níveis participantes do processo de aliança entre a Oi e Souza Cruz.

Resultado esperado: Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos funcionários da Oi a respeito dos impactos da aliança estabelecida entre esta e a Souza Cruz, no que tange a distribuição de produtos e serviços.

Confidencialidade: A finalidade deste questionário é **estritamente acadêmica**, sendo que os dados coletados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares e portanto, não serão repassados a terceiros nem serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no quadrado ao lado das opções dadas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a.
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento e os conceitos envolvidos encontram-se detalhados em seu cabeçalho.

Formato:

As perguntas, em sua maioria são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada ao lado direito onde estarão dispostos cinco quadrados que enquadram a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância.

Estrutura do Questionário

O questionário possui 15 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

Introdução: identificação do respondente

Parte 1: as perguntas 2 e 3 dizem respeito à caracterização da estratégia

Parte 2: as perguntas 4 a 14 se referem à caracterização das alianças estratégicas e a mensuração de aspectos associados às alianças

O preenchimento deste questionário deve levar em média de 15 a 20 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Muito obrigado pelo seu tempo e sua colaboração.

Identificação do respondente

Área: _____

Função: _____

1. Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

() Sim () Não

Caracterização da Estratégia

2. Qual é a tipo de estratégia utilizada pela Oi

- () Não diferenciação
- () Diferenciação por alto preço
- () Diferenciação por baixo preço
- () Diferenciação por imagem
- () Diferenciação por qualidade
- () Diferenciação por marca

3. Características do escopo da estratégia utilizada pela aliança entre Oi e Souza Cruz

Produto/serviço:

Geográfico:

Vertical:

Clientes:

(*) A descrição destes itens está contemplada em anexo

Stakeholders:

Interessa aos clientes	Interessa aos funcionários	Interessa aos acionistas	Interessa a comunidade	Não interessa a nenhum stakeholder
()	()	()	()	()

Caracterização da Aliança

4. A Oi estabelece alianças com seus...

Clientes	() Sim	() Não	() Não Sei
Fornecedores	() Sim	() Não	() Não Sei
Concorrentes	() Sim	() Não	() Não Sei

5. Qual o tipo de aliança estratégica firmada entre a Oi e a Souza Cruz?

	Fusões e Aquisições/ <i>Joint Venture</i>	Cooperação entre empresas forma uma empresa independente, a qual receberá os investimentos
	Aliança com participação acionária	Contratos cooperativos são suplementados por investimentos acionários por um dos parceiros no outro.
	Aliança sem participação acionária	Cooperação entre empresas é administrada diretamente através de contratos, sem a participação acionária ou a criação de uma nova empresa

6. Como pode ser classificada esta aliança

	Aliança de conexão (parcerias entre empresas onde cada parceiro contribui como recursos ou capacidades diferentes)
	Aliança de escala (parcerias onde seus parceiros contribuem com recursos ou capacidades semelhantes)

7. Com relação aos resultados esperados de uma afetiva aliança estratégica entre Oi e Souza Cruz, avalie as seguintes.

7.1. *“A formação de alianças estratégicas é importante, pois contribui para a gestão do conhecimento e a empresa passa a agir como um ponto focal de aprendizado de lições que poderão ser utilizadas em futuras alianças”*

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

7.2. *“As alianças estratégicas permitem aumentar a visibilidade externa da empresa e esta visibilidade pode aumentar a reputação da empresa no mercado, suportando a percepção de que alianças agregam valor”*

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

7.3. *“As alianças promovem a coordenação interna às prioridades estratégicas da empresa. Garante que ambas as empresas estarão alinhadas com relação aos objetivos estratégicos em comum”*

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

7.4. *“As alianças estratégicas eliminam problemas de intervenção, ou seja, promovem o desenvolvimento de métricas e avaliações sistemáticas de desempenho, garantindo ferramentas que possibilitarão a intervenção em momentos de dificuldade”*

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

8. Com relação aos benefícios desta aliança estratégica, qual é (são) aquele(s) mais relacionado(s) ao caso em questão. Marque até 3 (três) opções:

☐	Acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes
☐	Acesso de baixo custo a novos mercados
☐	Aprender com os competidores
☐	Exploração de economias de escala
☐	Facilitar o conluio tácito
☐	Gestão de incertezas
☐	Gestão de risco e redução de custos

(*) A descrição destes itens está contemplada em anexo

9. Avalie a seguinte afirmação, com relação à característica da aliança estratégica:

9.1. “A aliança entre a Oi e a Souza Cruz gera benefícios para ambas as partes”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

9.2. “A aliança entre a Oi e a Souza Cruz promove a colaboração e não somente o intercâmbio”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

9.3. “A aliança entre a Oi e a Souza Cruz não pode ser controlada por sistemas formais, mas sim interconectadas por relacionamentos humanos que promoverão o aprendizado e a geração de conhecimento”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

10. Avalie a seguinte afirmação:

“A aliança entre a Oi e a Souza Cruz na distribuição de produtos e serviços possibilitou que os resultados obtidos em conjunto pelas duas empresas fossem maiores do que os que àqueles obtidos isoladamente”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

11. Com relação às seguintes afirmativas, ordene conforme a importância, sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante.

	A aliança é uma importante forma através da qual as empresas ganham acesso aos recursos e capacidades necessários para competir em um mercado de mudanças.
	A aliança é uma importante forma de obter ganhos financeiros
	A aliança é perigosa, pois possibilita riscos com a perda de sigilo sobre informações estratégicas
	A aliança é custosa, devido aos ajustes necessários para integrar os processos e parceiros

12. Com relação às características da aliança estratégica em questão, avalie as seguintes alternativas:

Características	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Raridade desta aliança frente ao mercado					
Difícil de ser imitada por outras empresas					
Empresa organizada para explorar a aliança					
Empresa extrai benefícios da aliança					
Poucas empresas dispõem dos recursos necessários para estabelecer esta aliança					

13. Avalie a seguinte afirmação:

“A aliança entre a Oi e a Souza Cruz na distribuição de produtos e serviços possibilitou a construção de relacionamentos de confiança entre os membros desta aliança”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

14. Avalie a seguinte afirmação:

“A Oi foi capaz de desenvolver mecanismos para aprender e criar conhecimento através da aliança com a Souza Cruz na distribuição de produtos e serviços”

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
()	()	()	()	()

15. Comentários:

Instruções para Preenchimento

Questão 3

Produto/serviço	
Geográfico	Área de atuação da aliança
Vertical	
Clientes	Clientes da aliança
Stakeholders	São compostos pelos clientes, funcionários, acionistas, ambiente, fornecedores

Questão 8

Benefícios das alianças estratégicas	
Exploração de economias de escala	Os recursos e bens complementares que as alianças estratégicas proporcionam e o custo destas atividades, quando combinadas em uma aliança estratégica, podem ser menores do que seriam em operações separadas.
Aprender com os competidores	Oportunidade para aprender novos conhecimentos e habilidades de seus competidores uma vez que o resultado será benéfico a ambas as partes.
Gestão de risco e redução de custos	Auxiliam as empresas na gestão dos riscos e reduzem custos associados ao investimento em novos negócios ou na melhoria de negócios pré-existent.
Facilitar o conluio tácito	A formação de alianças estratégicas entre empresas facilita a criação de um canal de comunicação, onde a troca de informações através desses canais de comunicação facilita a prática de conluios
Acesso de baixo custo a novos mercados	Neste tipo de aliança, uma das empresas fornece os bens ou serviços enquanto que a outra parte fornece o conhecimento do local, a rede de distribuição ou a influência política local.
Acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes	A aliança pode possibilitar que uma empresa se utilize das habilidades e conhecimentos de

	outra empresa na indústria, facilitando o ingresso em uma nova indústria ou segmento, evitando os altos custos com a criação das habilidades necessárias ao negócio.
Gestão de incertezas	Possibilita por parte de uma empresa a criação de um ponto de presença em uma determinada região, protegendo-se dos riscos associados com uma entrada em grande escala.