

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LARISSA SOARES PINHO

Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de  
*Marketing em Processos de Joint Venture*

São Carlos  
2018



LARISSA SOARES PINHO

Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de  
*Marketing* em Processos de *Joint Venture*

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos  
2018

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

P654f            Pinho, Larissa Soares  
                  Fatores de integração estratégicos, culturais e de  
                  marketing em processos de Joint Venture / Larissa  
                  Soares Pinho; orientador Fernando César Almada dos  
                  Santos. São Carlos, 2018.

                  Monografia (Graduação em Engenharia de Produção  
                  Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
                  Universidade de São Paulo, 2018.

                  1. Joint Venture. 2. Fatores de integração. 3.  
                  Estratégia. 4. Cultura organizacional. 5. Marketing. I.  
                  Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

<b>Candidato:</b> Larissa Soares Pinho
<b>Título do TCC:</b> Fatores de Integração de estratégia, da cultura e de marketing em processos de Joint Venture
<b>Data de defesa:</b> 30/11/2018

<b>Comissão Julgadora</b>	<b>Resultado</b>
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**



## AGRADECIMENTOS

À minha família Nerino, Maria Inês e Thais por todo o suporte na minha vida acadêmica, sem eles eu jamais teria chegado onde cheguei.

Às minhas amigas Beatriz, Julia e Amanda, que mesmo longe, me suportaram durante todos estes anos de graduação.

A todos os amigos que construí durante toda a graduação, seja na Produção, no Futsal ou no Pró-Produção, graças à eles tive as melhores experiências que me fizeram amadurecer durante todo o período acadêmico.

À EY, pela confiança no meu trabalho e por todo o aprendizado que adquiri neste ano como *Trainee* e Consultora.

A todos que de alguma maneira, me suportaram para eu chegar até aqui e concluir este trabalho.





## RESUMO

PINHO, L.S. **Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de Marketing em processos de Joint Venture**. 2018. 72p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

Processos de *Joint Venture* possuem diversos fatores motivadores. No entanto, há um enorme choque cultural entre as organizações, e caso não haja um processo de integração cultural com Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing*, estas parcerias podem fracassar. Este Trabalho de Conclusão de Curso busca apresentar posições de estudiosos acerca da importância da realização de um processo de integração cultural e para exemplificar, apresenta estudos de casos que obtiveram sucesso neste processo de JV, sendo um caso que está em vigor a parceira até os dias atuais e outro que a JV se encerrou.

Palavras-chave: *Joint Venture*. Fatores de Integração. Estratégia. Cultura Organizacional. *Marketing*.



## ABSTRACT

PINHO, L.S. **Factors of Organizational Culture, Strategic, and Marketing in Joint Venture processes.** 2018. 72p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

Joint Venture processes have several motivating factors. However, there is a huge cultural clash between organizations, and if there is no cultural integration process with strategic, organizational culture and marketing integration factors, these partnerships can fail. This Bachelor Thesis seeks to present authors' positions about the importance of performing a process of cultural integration and to exemplify, presents case studies that have been successful in this process of JV, being a case that is in force the partner until the days and the other that the JV has ended.

Keywords: Joint Venture. Integration factors. Strategy. Organizational Culture. Marketing.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de socialização.....	27
Figura 2 – Logo marca Vivo.....	49
Figura 3 – Modelo <i>Joint Venture</i> Vivo.....	50
Figura 4 – Significado nome Raízen.....	54
Figura 5 – Logo marca Raízen.....	55
Figura 6 – Explicação <i>Joint Venture</i> Raízen.....	59
Figura 7 – Mapa de atuação Raízen.....	60



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As três eras do <i>Marketing</i> .....	29
---	----





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de fusões e aquisições ano a ano .....	23
Gráfico 2 – <i>Market Share</i> operadoras de celular.....	48



## LISTA DE SIGLAS

*JV- Joint Venture*

TCC- Trabalho de Conclusão de Curso



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	21
1.1 Contextualização.....	21
1.2 Objetivo.....	22
1.3 Justificativa .....	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E <i>JOINT VENTURE</i> .....	25
2.1 Fatores de Integração .....	25
2.2 Cultura Organizacional.....	25
2.3 <i>Marketing</i> .....	28
2.3.1 As três eras do <i>Marketing</i> .....	28
2.3.2 Marca.....	29
2.4 Estratégia .....	31
2.4.1 Missão .....	31
2.4.2 Visão.....	32
2.4.3 Valores.....	32
2.5 Fusões e Aquisições .....	33
2.5.1 <i>Joint Venture</i> .....	35
2.6 Interface entre Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de <i>Marketing</i> e <i>Joint Venture</i> .....	39
2.6.1 Estratégia, <i>Marketing</i> e a Cultura Organizacional.....	39
2.6.2 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de <i>Marketing</i> e <i>Joint Venture</i> .....	39
3 MÉTODOS DE PESQUISA .....	43
3.1 Método de coleta de dados.....	43
3.2 Limitações.....	43
4 ESTUDO DE CASO .....	45
4.1 <i>Joint Venture</i> entre a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom .....	45
4.1.1 Ambiente competitivo no Brasil.....	45
4.1.2 Breve histórico da companhia Telefonica Moviles .....	45
4.1.3 Breve histórico da companhia Portugal Telecom.....	46
4.1.4 A <i>Joint Venture</i> Vivo .....	46
4.1.5 Criação da Marca Vivo.....	48

4.1.6 Identidade da Marca: Vivo .....	49
4.1.7 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de <i>Marketing: Vivo</i> .....	50
4.2 <i>Joint Venture</i> entre a Shell e a Cosan.....	51
4.2.1 Ambiente Competitivo no Brasil.....	51
4.2.2 Breve histórico da companhia Shell.....	52
4.2.3 Breve histórico da companhia Cosan .....	52
4.2.4 A <i>Joint Venture</i> Raízen .....	53
4.2.5 Criação da Marca Raízen .....	53
4.2.6 Missão, Visão e Valores: Raízen .....	55
4.2.6.1 Missão .....	55
4.2.6.2 Visão.....	55
4.2.6.3 Valores .....	56
4.2.7 Posicionamento da Marca: Raízen .....	57
4.2.8 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de <i>Marketing: Raízen</i> .....	58
4.3 Motivos-chave de sucesso e Consequências para as <i>Joint Venture Vivo</i> e Raízen.....	61
4.3.1 Vivo.....	61
4.3.1.1 Motivos-chave de sucesso .....	61
4.3.1.2 Consequências da <i>Joint Venture Vivo</i> .....	61
4.3.2 Raízen .....	61
4.3.2.1 Motivos-chave de sucesso Raízen .....	61
4.3.2.2 Consequências da <i>Joint Venture</i> Raízen.....	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
REFERÊNCIAS.....	65





# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

*Joint Ventures* entre empresas têm se tornado uma prática cada vez mais comum no Brasil e no mundo. Para Kanter (1990), ocorre uma *Joint Venture* quando as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente.

Segundo Porter (1989, p. 34), “estratégia pode ser considerada como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas”.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se considerar *Joint Venture* como uma Estratégia das organizações para superar os desafios competitivos cada vez maiores que o mercado apresenta.

Para Santos (2013), há mais de uma vertente para explicar a origem das *Joint Ventures* no mundo, a primeira é de que foi criado um mecanismo nos EUA, no século XVII, por empresas ferroviárias e petrolíferas para enfrentar suas necessidades, cujo mecanismo se ligava diretamente a sociedade, já a outra vertente é de que surgiu no século XVIII na relação comercial intensa entre a França e os EUA, em que os americanos tiveram contato com uma instituição com uma constituição jurídica até então desconhecida do *common law* e com isso, idealizaram a sua própria formatação empresarial, que originou o conceito de *Joint Venture*.

No Brasil, assim como o que ocorreu no mundo segundo a primeira vertente, uma das empresas pioneiras no processo de *Joint Venture* foi a de combustíveis e energia.

Segundo Keegan e Green (2000), as vantagens de realizar esta prática de *Joint Venture* incluem a divisão dos riscos e a capacidade de diferentes pontos fortes da cadeia de valor. Logo, uma empresa que tenha profundo conhecimento de um mercado nacional e um amplo sistema de distribuição ou acesso à mão de obra e material baratos maximiza este diferencial ao realizar esta prática com um sócio estrangeiro, possuidor de *know-how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processo.

No entanto, os autores Keegan e Green também defendem que as diferenças culturais quanto às atitudes e estilos gerenciais também podem constituir um enorme desafio nesse processo de *Joint Venture*.

Com base nas informações que já foram apresentadas, este projeto visa discutir os Fatores de Integração em processos de *Joint Venture*, apresentando dois casos de sucesso entre a Shell e a Cosan e entre a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é entender como os Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de Marketing podem influenciar no sucesso de um processo de *Joint Venture*. Este Trabalho de Conclusão de Curso irá tratar os seguintes pontos:

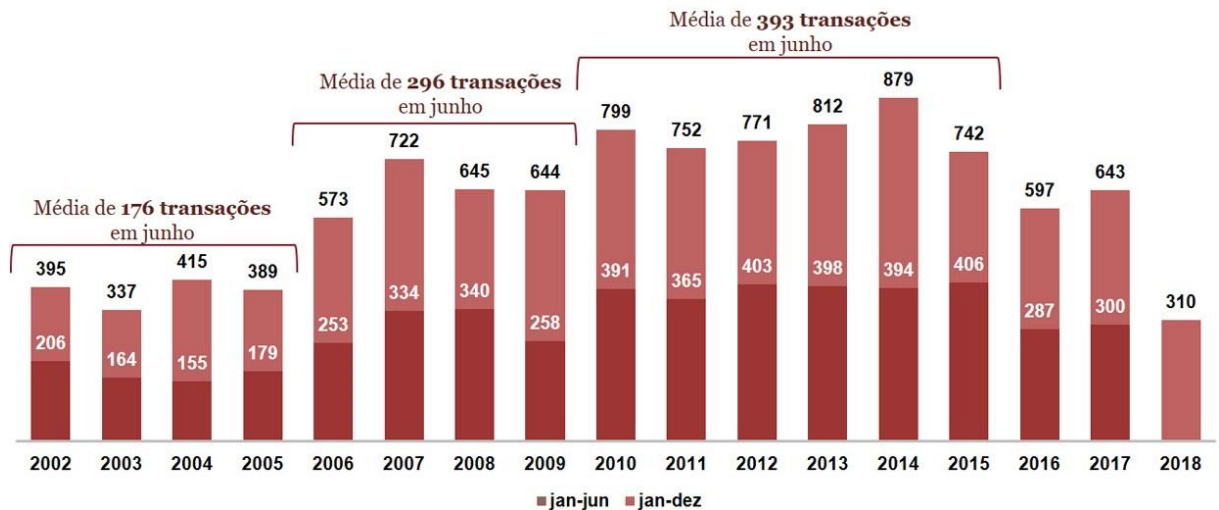
- Revisão bibliográfica sobre Fatores de Integração;
- Revisão bibliográfica sobre Cultura Organizacional;
- Revisão bibliográfica sobre Marketing;
- Revisão bibliográfica sobre Estratégia;
- Revisão bibliográfica sobre *Joint Ventures*;
- Interface entre *Joint Venture* e Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de Marketing; e
- Estudo de casos reais de sucesso de *Joint Ventures*.

Ao final deste projeto, será possível entender a importância dos Fatores de Integração em um processo de *Joint Venture*.

### 1.3 Justificativa

Segundo a consultoria PWC Brasil (2018), neste primeiro semestre de 2018, já haviam sido anunciadas 310 transações de fusões e aquisições no Brasil, 3% superior a 2017, o que indica uma enorme tendência deste processo no país (GRÁFICO 1).

Gráfico 1 – Quantidade de fusões e aquisições ano a ano



Fonte: PWC Brasil (2018)

No entanto, segundo Robert Holthausen (2014) estudos que avaliam o sucesso de Fusões e Aquisições a longo prazo revelam que a proporção de maus resultados gira em torno de 50 a 80%. Além disso, também revelam que os maus resultados, em sua maioria, estavam ligados às questões humanas, ou seja, ao choque de Culturas Organizacionais.

Os valores exorbitantes de maus resultados apresentados no parágrafo anterior justificam o desenvolvimento desse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que buscará analisar esta relação entre Fatores de Interações da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* e processos de *Joint Venture*, exemplificando com casos de sucesso.



## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E *JOINT VENTURE***

Neste capítulo, será apresentado os conceitos abordados nesse TCC. Primeiramente, será abordado o conceito de Fatores de Integração, tema principal deste trabalho.

Em seguida, será tratado os conceitos: Cultura Organizacional, Estratégia e *Marketing*. Estes conceitos serão relacionados aos Fatores de Integração determinantes em um processo de integração cultural em processos de *Joint Venture*.

### **2.1 Fatores de Integração**

A forma como ocorrerá a integração das empresas e a consequência que esta trará, variará dependendo do tipo de combinação estratégica adotada (Fusão, Aquisição, *Joint Venture*).

Para Barros (2003), o modelo de integração cultural é determinado a partir das razões que levaram ao processo de Fusão, Aquisição ou *Joint Venture*, pelo tamanho das empresas envolvidas no processo, pelas capacidades gerenciais instaladas e pelas posições financeiras das organizações.

Neste trabalho são estudados os Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* que definiram o modelo de integração cultural das companhias.

### **2.2 Cultura Organizacional**

Anteriormente ao conceito de Cultura dentro da organização, vale ressaltar o que Hofstede e Mcrae (2004) enfatizam sobre o conceito de Cultura, a Cultura é aprendida e não herdada. É derivada do ambiente social e não de genes. Para ser devidamente compreendida, é necessário distingui-la da natureza humana, de um lado, e da personalidade humana de outro. A natureza humana representa o que as pessoas são em sua essência, o que todos os seres têm em comum.

Segundo Srour (2005), a Cultura Organizacional identifica a organização, é construída ao longo do tempo e é utilizada como chave para distribuir diferentes coletividades.

Nesta perspectiva, Schein (1989) defende que Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu

ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externos e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Em diversos casos, a Cultura Organizacional leva traços marcantes de seus fundadores, como defendem Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004 p.425): “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais”.

Em processos de fusões e aquisições, mais especificamente de *Joint Ventures*, quando uma das empresas traz traços bastante marcantes de seus precursores, o que ocorre com bastante frequência em casos de empresas familiares, e a outra empresa tem como característica o capital aberto internacional, ocorre um grande choque de culturas no momento de formação de uma terceira empresa. Para tentar reduzir este choque, é fundamental que os gestores de ambas empresas consigam visualizar as diferenças culturais existentes nas organizações e criem uma nova estrutura que transforme de forma duradoura as políticas e as práticas organizacionais, isto é, que o curso da história organizacional seja afetado (SROUR, 2005).

Motta (2011) amplia este conceito afirmando que a Cultura é a forma expressiva de um projeto; uma missão que os membros da organização devem aderir. Em casos de Fusões e Aquisições, o projeto pode ser o novo rumo traçado pelos gestores da organização. Logo, a influência da Cultura da organização nas atividades do cotidiano e, como consequência, na direção dos negócios da empresa é impreterível.

Nessa perspectiva, Robbins (2005) afirma que: “ A Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da Cultura de uma organização:

1. Inovação. É o grau que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.

2. Atenção aos detalhes. É o grau que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3. Orientação para resultados. É o grau que os dirigentes mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipe do que de indivíduos.

6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.

7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento. ”

A figura 1 apresenta como as características citadas acima podem se combinar para criar empresas completamente distintas:

Figura 1: Modelo de Socialização



Fonte: Robbins (2005)

Já para Barros e Prates (1996), a Cultura não é geneticamente pré-determinada e sim o resultado da invenção social, de forma que pode ser transmitida e aprendida somente por meio da interação e da comunicação.

Organizações que surgiram de *Joint Ventures*, como por exemplo a VIVO e a Raízen, necessitam ter uma comunicação corporativa como elo essencial para fortalecimento da identidade.

A criação de uma nova marca corporativa pode ser a principal aliada à comunicação corporativa durante o processo de *Joint Venture* para fortalecimento da identidade entre os colaboradores da organização neste processo de integração da *Joint Venture*.

## **2.3 Marketing**

### **2.3.1 As três eras do Marketing**

Segundo Cobra (2003), a história do *Marketing* pode ser dividida em diversas partes, podendo ser consideradas três essenciais, sendo a primeira delas a era da Produção, cuja orientação era para a produção, uma vez que tudo que era produzido, era consumido.

Já a segunda era, ficou conhecida como a era da venda, em que as técnicas de produção já haviam sido dominadas e a preocupação passou a ser o escoamento do excedente da produção. Passam a surgir as empresas orientadas para a venda, que tem como definição aquela que assume que os consumidores irão resistir a comprar bens e serviços que julguem não ser essenciais. Nesta situação, o papel dos vendedores passa a ser de convencer os consumidores sobre as vantagens de comprar os produtos. Para auxiliar os vendedores, os produtores passam a anunciar seus produtos. (Cobra, 2003)

Após a crise de 1929 e até 1950, passou-se a vivenciar a terceira era, que ficou conhecida como a era do *Marketing*, em que as organizações passaram a dar mais atenção aos anseios dos consumidores. Foi durante esta era que surgiu a geração *baby boomer*, que segundo o Dicionário Financeiro, era um grupo de poderosos consumidores com alto poder aquisitivo e hábitos de consumo exigentes. Com isso, cresce a importância do produto. (Cobra, 2003)

Já para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o *Marketing* evoluiu e também passou por 3 fases, mas que diferentemente ficaram conhecidas como *Marketing 1.0*, *Marketing 2.0* e *Marketing 3.0*.



O *Marketing* 1.0 teve como força propulsora a Revolução Industrial, cujo objetivo era vender produtos e as diretrizes de *Marketing* focavam na padronização do produto para conseguir vender em alta escala e conseqüentemente reduzir os custos de produção. (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010)

Já o *Marketing* 2.0, é uma fase orientada para o cliente, que surgiu na época da informação com núcleo na tecnologia da informação. Neste período, quem define o valor do produto são os consumidores e desta maneira, os profissionais de *Marketing* necessitam realizar uma segmentação do mercado e entregar um produto que supere as expectativas aos consumidores. (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010)

Por fim, o *Marketing* 3.0, que vivencia-se atualmente, cuja Estratégia é tratar os consumidores como pessoas plenas e, por isso, é voltada para a missão, visão e valores. (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010)

No quadro 1, os autores comparam as três fases do *Marketing*:

Quadro 1: As três eras do *Marketing*

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)

### 2.3.2 Marca

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) defendem que: “Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um *DNA* autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse *DNA* refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com *DNA* será construída ao longo da sua vida”.

Nessa perspectiva, Dias (2003) conceitua marca como sendo uma letra, palavra, símbolo ou qualquer combinação desses elementos, que pode ser adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico.

Aaker e Joachimsthaler (2000) fazem algumas sugestões para construção de marcas:

1. Construção de marca é mais do que propaganda e inclui elementos como patrocínios, endossos produtos de submarcas, lojas carro-chefe e eventos locais;
2. Construção de marca envolve inovação, e os programas considerados revolucionários de construção de marca necessitam que a organização seja capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas ideias;
3. Excelência na execução da propaganda é muito importante;
4. Produtos (ou serviços) são uma peça-chave para a marca, pois é preciso haver substância por trás dela, isto é, produtos inovadores e com reais benefícios funcionais;
5. A marca é mais do que seus produtos (ou serviços), ou seja, uma marca sólida tem personalidade, associações organizacionais, emoção ou auto expressão;
6. É imprescindível conhecer a identidade da marca, a qual deve guiar o desenvolvimento e a execução de programas ao longo do tempo;
7. A equipe responsável pela marca deve dirigi-la, orientando a Estratégia e envolvendo-se no desenvolvimento de programas inovadores de construção de marca. Ela deve contar com diversos parceiros, como agências de propaganda e de promoções e escritórios de relações públicas, mas não deve delegar a eles a responsabilidade pela construção da marca;
8. É importante estabelecer conexões emocionais com o consumidor; e
9. A utilização eficiente de submarcas (marcas dirigidas a outros segmentos de mercado mas que sejam coerentes com o posicionamento da marca principal) ajuda a contar uma história da marca e a gerenciar a percepção dos consumidores.

Reforçando as funções de identificação e diferenciação, Kapferer (1992) defende que a marca não é um conceito simples, uma vez que para alguns, marca é sinônimo de nome conhecido de produto, já para outros, é valor agregado, promessa,

valores, e outros ainda defendem ser símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor.

Segundo Dias (2003) existem as seguintes maneiras de construir marcas:

1. Marca registrada: que é registrada de forma legal;
2. Marca própria, cuja Estratégia é utilizada por empresas varejistas ou distribuidoras por terceiros, em geral empresas desconhecidas, que tem como objetivo a fidelização e diferenciação perante os consumidores. A marca do produto torna-se a própria marca do varejista;
3. Marca de família, ou seja, a utilização da mesma marca nominal para uma família de produtos.
4. Marca nominal que designa um produto e pode ser expressa em palavras.
5. Extensão de marca que utiliza uma marca já existente para um novo produto.
6. Marca de terceiros ou licenciada que utiliza uma marca já conhecida, como por exemplo nome de ou personalidades, por meio de um contrato de licenciamento e associar a um produto; e
7. Marca de fabricante que utiliza o nome legal da empresa para designar à marca.

Quando os valores da marca são identificados e percebidos simbolicamente pelos consumidores, se evidencia o conceito de *brand equity* que segundo defendido pelo Aaker (1998) é: “O conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Com a definição e construção da marca em um processo de *Joint Venture* no sentido gráfico, é necessário comunicar de forma menos abstrata qual será o novo rumo adotado da nova organização. Com isso, se inicia uma construção da essência da marca, a qual será feita com um redesenho da Estratégia envolvendo a criação da missão, visão e valores da empresa surgida com o processo de *Joint Venture*.

## **2.4 Estratégia**

### **2.4.1 Missão**

Bianchi et al. (2013) defendem que, a partir do momento que a organização define sua missão, está sendo definido o seu foco de atuação e, conseqüentemente, a organização dos colaboradores em função de um mesmo objetivo. Com isso, resulta

em um empenho maior dos colaboradores envolvidos para formar uma integração robusta.

Nessa perspectiva, Matos e Chiavenato (1999) defendem que a missão deve representar uma declaração formal e escrita que sirva como orientação periódica para os colaboradores na condução dos negócios.

Segundo Porter (1989), o conceito é a missão define o propósito da empresa, a razão da sua existência e como deve ser seu posicionamento perante o negócio definido. É aplicada para caracterizar a empresa e para que serve”.

Por conseguinte, com a definição da missão, é possível transmitir uma imagem para a sociedade da razão desta empresa existir.

#### **2.4.2 Visão**

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a visão de uma organização define o futuro da mesma, isto é, transmite o que a empresa pretende ser e pretende realizar.

Andrade e Amboni (2010) reforçam que a visão demonstra um estado desejado pelos colaboradores da empresa em um determinado período de tempo, isto é, o que a organização almeja se tornar.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) complementam que a visão pode ser considerada como uma imagem futura que inspira, motiva e que, de alguma maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente.

Dessa maneira, a partir de uma visão bem definida, a nova organização formada pelo processo de *Joint Venture* consegue comunicar ao público aonde deseja-se chegar com o processo.

#### **2.4.3 Valores**

Segundo Koetler, Kartajaya e Setiawan (2010), os valores compartilhados reduzem as diferenças e integram os empregados na Cultura corporativa.

Os valores, princípios ou políticas de uma empresa tem como objetivo “orientar o pensamento na tomada de decisão e os esforços nos diversos níveis hierárquicos,

visando conduzir a empresa em determinado rumo” (Caravantes; Panno; Kloeckner, 2005).

Nessa perspectiva, Andrade e Amboni (2010) defendem que os valores consistem num agrupamento de princípios capazes de direcionar a tomada de decisão, assim como o comportamento dos colaboradores, de forma a guiar as atividades da empresa.

Beuron et al. (2013) reforçam que os valores e princípios são determinantes nas relações em que as partes interessadas serão desenvolvidas, além disso, define o contexto em que as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomados.

Portanto, os valores podem ser considerados os princípios que são capazes de guiar como a organização exerce sua atividade.

## **2.5 Fusões e Aquisições**

Para Gitman (1997), pode ser considerada uma fusão quando duas ou mais empresas se fundem e a organização resultante mantém a identidade de uma delas, e uma aquisição quando ocorre a compra de um número suficiente de participações.

Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006) defendem 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 aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

Fabretti (2005) realiza uma análise do processo de fusão e aquisição dentro da perspectiva jurídica. Considera aquisição como transações em que o comprador assume o controle total da empresa a partir da compra de todas as suas ações ou quotas de capital, podendo optar por manter a mesma denominação da companhia adquirida.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995), uma fusão ou classificação pode ser classificada em três categorias:

1. Horizontais: união entre companhias que atuam no mesmo setor de atividade, costumam ser concorrentes. A finalidade desta categoria é a expansão das atividades da organização e a integração se dá devido à um conhecimento do ramo de atuação e entendimento dos problemas de negócios. Estes tipos de aquisições aumentam o poder de mercado ao explorar a sinergia que se baseiam entre custos e receitas;
2. Conglomerado ou cosseguro: envolvimento de firmas em setores de atividade que não se relacionam, com objetivo principal de diversificar investimentos, visando uma redução de risco e um aproveitamento das oportunidades de investimento; e
3. Verticais: resultado da união entre empresas que se encontram na mesma cadeia produtiva, podendo ser em direção aos fornecedores ou em direção aos distribuidores. Esta categoria de aquisição pode ser progressiva (companhia adquire quem compra seus produtos) ou regressiva (companhia adquirida é fornecedora da adquirente).

Suen e Kimura (1997) apresentam outras Estratégias e outros conceitos de fusões e aquisições, conforme abaixo:

1. Aquisição pode ser considerada a compra do controle de ações de uma organização, sendo uma aquisição global do patrimônio, a compradora passa a controlar tudo e a adquirida deixa de existir;
2. Consórcio é um conjunto de empresas que foram formadas por aquisição de outra empresa ou somente para participar de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura;
3. Fusão é quando há a união de duas ou mais empresas que forma uma única organização, a empresa que passa a ter o controle administrativo costuma ser a maior;
4. Investimento direto solo é quando ocorre a transferência de habilidades e conhecimentos de uma empresa para um outro país através de investimento direto e sem colaboração de parceiros. Costuma-se fundar uma subsidiária no país em que se deseja ingressar e envia-se um

pequeno grupo de profissionais com a missão de implantar o negócio da empresa. É uma Estratégia que mitiga o risco de insucesso no país que deseja-se ingressar; e

5. *Joint Venture* é uma sociedade entre duas empresas, sendo uma local e uma estrangeira, onde comumente é estabelecida uma nova entidade jurídica autônoma, separada das duas organizações anteriores, que continuam operando em seus respectivos países. Esta Estratégia apresenta um risco menor do que fusões e aquisições, uma vez que através de contratos é definido com que ativo deseja-se ingressar para a formação da nova empresa.

Como pôde-se notar, existem diversas Estratégias para serem adotadas no processo de fusões e aquisições, no entanto a Estratégia que será estudada nesse TCC será a JV, cujo detalhamento do conceito ocorrerá no tópico 2.5.1

### **2.5.1 *Joint Venture***

Pimenta (2005) divide a evolução do comércio em três fases, onde finaliza a terceira com a importância da formação de JV no mundo contemporâneo. A primeira fase se deu durante o período da Idade Média em que o comércio ainda estava em estágio inicial e era formado pelo comerciante individual. Já na segunda fase, quando houve uma evolução das atividades do comércio, foi possível notar que a união dos comerciantes poderia ser mais rentável, logo surgiram associações comerciais. E por fim, no início do século XX, estas associações comerciais perderam espaço para os grupos formados por sociedades, o que deu espaço para a formação das *Joint Ventures*. O autor ainda define *Joint Venture* como sendo o vínculo estabelecido entre organizações que combinam esforços em uma atividade específica visando um objetivo comum e denomina esse processo de parcerias empresariais.

Já a origem do termo *Joint Venture* surgiu no século XVII, onde segundo Pereira Neto (1995), o termo era utilizado no Reino Unido para indicar as organizações dos *Merchant Ventures*, que eram organizações criadas por mercados ingleses para exercitar as atividades de comércio além-mar, por conta de privados.

Sua primeira evidência formal é no direito anglo-saxônico, segundo Baptista e Durand-Barthez (1991) tiveram início em 1890 na Inglaterra a partir do *Partnership*

*Act*, e trazia à tona a ideia de associação conjunta de empresas. Bonvicini<sup>1</sup> (1977 *apud* FERRAZ, 2001) afirma que um dos primeiros casos de *Joint Venture* ocorreu no século XIX, quando foi criado o *Terminal Railroad Association of Saint Louis*, constituído por quinze companhias ferroviárias, com o objetivo de aparelhar importante malha viária da região. Naquela época, esta parceria ainda não tinha nenhuma definição específica, somente no século XIX que, segundo Pereira Neto (1995) Cortes americanas procuraram plantar uma definição jurídica precisa sobre o termo.

Segundo Ferraz (2001), um conceito literal do termo pode ser formulado pela conjugação das palavras, a palavra *Joint* (junção, ligação, conjunto) e *Venture* (deriva de aventura, risco e incerteza). Realizando a junção destas palavras traduzidas para o português ficaria comum aventura ou risco. Logo, o autor fornece um conceito bastante simplificado, o de se juntar para realizar alguma aventura ou correr riscos juntos.

Nessa perspectiva, Carvalho (2003) reforça que as JVs têm como real intenção adquirir com bastante velocidade as competências de outra empresa, as quais possibilitem um fortalecimento das organizações frente às demais e que esta aquisição com intuito acelerado é a motivação para a realização da parceria.

De acordo com Keegan e Green (2000), por meio de *Joint Ventures*, empresas que não dispõem de capital suficiente podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto. Esta Estratégia também pode ser a única forma de entrar em um país ou região onde as práticas governamentais de concessão de contratos favoreçam empresas nacionais.

Seguindo a perspectiva de Keegan e Green, Hill (1991) define alguns fatores motivadores para empresas se tornarem uma *Joint Venture*:

1. Alta capacidade de superar barreiras da entrada;
2. Baixo risco político e econômico;
3. Alta capacidade de adaptação ao mercado local;
4. Baixo conhecimento do mercado externo requerido;
5. Alto conhecimento do mercado estrangeiro ganho;

---

<sup>1</sup> BONVICINI, D. **Le Joint venture**: técnica giuridica e prassi societária. Milano: Giuffrè, 1977. p.8.



6. Alto grau de controle das atividades de *Marketing*; e
7. Alto potencial absoluto de vendas.

Ainda Hill (1991) define alguns fatores inibidores:

1. Alto nível de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido; e
2. Alto potencial para criar competidores.

Foram criadas estruturas que classificam as *Joint Ventures* de acordo com suas características peculiares e funcionamento.

1. *Joint Ventures* nacionais e internacionais. Segundo Basso (2002), são diferenciadas conforme a nacionalidade dos participantes *co-ventures*. É considerada uma *Joint Venture* Nacional quando as organizações participantes possuem mesma nacionalidade e Internacional quando possuem as nacionalidades distintas. Alguns autores defendem posições favoráveis no caso de *Joint Venture* internacional, segundo Le Pera (1984) o fato de a empresa estrangeira poder utilizar o conhecimento de mercado e político da empresa nacional que em troca, passa a dispor da capacidade tecnológica e financeira da parceria é uma grande vantagem. Carvalho (2003) afirma que a parceria internacional é altamente viável para a parceira nacional, pois a estrangeira injeta no mínimo conhecimento técnico enquanto a nacional proporciona conhecimento mercadológico;
2. *Equity* e *non equity Joint Ventures* que se diferenciam pela participação financeira das organizações parceiras. A *Equity Joint Venture* ocorre quando ambas empresas têm participação financeira. A *Non equity Joint Venture* acontece quando não há participação financeira de uma ou algumas empresas no negócio. A *equity Joint Venture* é caracterizada pelo investimento direto de capitais, através de subscrições de participação acionária em sociedades enquanto a *non equity* ao contrário, não implica em investimento de capital direto. A participação nos lucros de atividades empresariais é atribuída como correspondente de uma contribuição diversa do dinheiro, que

poderá, conforme cada hipótese concreta ser constituído por *know-how* tecnológico, de gestão ou comercial, e/ou por outras utilidades econômicas (sempre diferentes das contribuições em capital) (PEREIRA NETO, 1995, p.154);

3. A definição do *corporate Joint Venture* é quando uma parceria dá origem a uma nova pessoa jurídica. A *non corporate* ou *Joint Venture* contratual não dá origem a uma nova empresa. Segundo Basso (2002), a formação de *Joint Venture corporate* possui uma estrutura mais rígida e implica em um grau de compromisso maior entre as partes envolvidas. Gambaro (2000) afirma que é vantajoso criar esta nova empresa, pois ela será autônoma, com todas as características legais exigidas por lei para seu funcionamento. O autor ainda faz uma ressalva, que não se pode considerá-la isoladamente, pois ela é nada mais que um meio para que os sócios exerçam a atividade em conjunto. Alguns autores caracterizam a *non corporate* como uma *Joint Venture* contratual, pois Pereira Neto (1995) afirma que a *Joint Venture* contratual é um instrumento mais flexível, que realiza a cooperação internacional entre empresas apenas sobre uma base de relações obrigatórias;
4. *Joint Ventures* transitórias e permanentes. A distinção desta modalidade de *Joint Venture* é quanto ao prazo de existência, se é transitório (prazos estabelecidos) ou permanente. É importante dizer que mesmo uma *Joint Venture* sendo *corporate* (dá origem a uma nova empresa) ela poderá ser considerada como transitória, e o mesmo se aplica se uma *non corporate* (não dá origem a nova empresa) ser permanente. Uma parceria de *Joint Venture* pode ter diversas das definições de espécie acima, como empresas que fazem acordos com outras empresas de um país diferente e por acordo comum definiu-se que seria criada uma nova empresa e estariam envolvidos os capitais de ambas e que a parceria teria um prazo determinado. Portanto houve uma parceria de *Joint Venture* internacional com *equity, corporate* e transitória.

Portanto, com os conceitos definidos pelos autores fica evidenciado que as JV são formadas pela união de companhias e que as mesmas visam um ou mais objetivos comuns relacionados à consolidação de capital, conhecimento de mercado e tecnologia.

## **2.6 Interfaces entre Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* e *Joint Venture***

### **2.6.1 Estratégia, *Marketing* e a Cultura Organizacional**

No *Marketing 3.0*, as empresas necessitam ter um zelo pelos pilares da marca, o que inclui a missão, uma vez que como a marca se torna dos consumidores, é praticamente impossível exercer o controle sobre a mesma. Portanto, passa a ser necessário condizer as ações da empresa com a sua missão.

Já a visão é fundamental no *Marketing 3.0*, para transmitir aos consumidores o que a empresa pretender ser e o que pretende realizar, em especial quando se trata de um processo de *Joint Venture*.

E por fim, os valores também são essenciais para incluir na prática dos funcionários os comportamentos que condizem com a marca e o posicionamento da empresa, para transmitir aos clientes e fornecedores a essência da marca.

Logo, o *Marketing* se torna uma peça chave, por formar um grande elo com a Cultura Organizacional e a Estratégia da empresa por ter como diretrizes a missão, visão e valores da organização.

### **2.6.2 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* e *Joint Venture***

“A marca corporativa é como um selo de aprovação para qualquer produto produzido pela empresa. A marca corporativa confere proteção contra ameaças externas” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 130).

Segundo Nassar (2000), Cultura Organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.

Garcez (1999) define JV como uma parceria entre empresas diferentes, as quais buscam atingir um determinado objetivo (*venture*), e para isso se utilizam da união de seus capitais, experiências e tecnologias.

Quinn (1980) define Estratégia como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as sequências de ações num todo coerente

Logo, para as empresas diferentes que se tornaram uma JV atingir um determinado objetivo, é necessário primeiramente criar uma nova marca corporativa, que é o selo de aprovação para qualquer produto produzido pela empresa e protege contra ameaças eternas.

Com a nova marca criada, é preciso que comece a se comunicar de maneira mais objetiva quais os novos rumos e diretrizes da companhia, para isso, se inicia um redesenho da Estratégia com a criação da missão, visão e valores, que serão utilizadas como diretrizes do *Marketing 3.0*.

Para o fortalecimento da Cultura Organizacional, é necessário que este redesenho seja realizado baseado na essência que foi definida pela marca, pois com este embasamento, a empresa de *Marketing 3.0*, ao divulgar a marca, tanto internamente, quanto externamente, estará divulgando também a razão da sua parceira de JV (missão), onde se deseja chegar (visão) e baseada em quais propósitos a parceria irá atingir seu objetivo (valores).

Durante o processo de integração das duas empresas para se tornar uma JV, existem alguns Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* que são determinantes para o sucesso ou fracasso da parceria, que serão enumerados abaixo:

- Encaixe entre as linhas de produtos;
- Criação de uma nova marca baseada no *Marketing 3.0*;
- Redefinição da Estratégia da JV com a criação da missão, visão e valores;
- Comunicação interna e externa efetiva sobre a nova JV;
- Treinamento do pessoal de atendimento sobre a nova organização para esclarecer possíveis dúvidas sobre a JV;
- Não-equidade nas parcelas de investimento; e

- Similaridade nas Culturas Organizacionais.



### **3 MÉTODOS DE PESQUISA**

#### **3.1 Métodos de coleta de dados**

Este trabalho foi desenvolvido baseado em uma pesquisa qualitativa. Segundo Bryman (1989), as características da pesquisa qualitativa são ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, delineamento do contexto do ambiente de pesquisa, abordagem não muito estruturada, múltiplas fontes de evidências, importância da concepção da realidade organizacional e proximidade com o fenômeno estudado. Logo, realizando este tipo de pesquisa, é possível ter uma visão mais próxima da realidade que está sendo estudada.

O método empírico utilizado foi o estudo de caso: Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas.

Para definir os *cases* que seriam estudados neste TCC, buscaram-se dois exemplos de *cases* de sucesso, sendo um deles uma parceria de *Joint Venture* que ainda está em vigor, a Raízen que ocorreu entre a Cosan e a Shell e outra que já se desfez, a Vivo, entre a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom.

Para um melhor direcionamento dos casos que foram estudados, algumas perguntas-chave foram selecionadas para serem respondidas durante o trabalho:

- Qual a razão da ocorrência deste processo de *Joint Venture*?
- Quem eram as empresas antes de realizar a parceria?
- Como foi realizado o processo de integração das empresas?
- Quais foram os motivos-chave de sucesso?
- Quais foram as consequências para as empresas?

#### **3.2 Limitações**

Devido à indisponibilidade de materiais internos da companhia para a produção deste trabalho, os dados coletados foram todos coletados da *web* de domínio público.





## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 *Joint Venture* entre a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom**

#### **4.1.1 Ambiente competitivo no Brasil**

O ambiente das operadoras no Brasil é bastante desafiador e competitivo, a luta para conquistar novos clientes e não perder os atuais é constante.

Para superar a concorrência, não basta ser criativo, é necessário ter produtos, tecnologia e um serviço de atendimento de qualidade.

Segundo Toledo e Khauaja (2005), no momento do estudo de *Joint Venture* entre as organizações, já existiam três fortes concorrentes no mercado brasileiro:

A Claro é uma empresa do grupo mexicano Telecom Americas, essa representa a união de diversas marcas, como ATL, Americel, BCP, BSE, Telet e Tess. (Toledo e Khauaja 2005)

Esta organização optou por utilizar as duas tecnologias no Brasil, a GSM e a TDMA, em 2004 a Claro já estava presente em quase todos os estados do Brasil. (Toledo e Khauaja 2005)

A Telecom Itália Mobile (TIM) é uma empresa italiana considerada uma das maiores empresas de telefonia do mundo. Essa passou a disponibilizar seus produtos no Brasil a partir de 2002 e se expandiu bastante, desde então, devido à sua política de Marketing bastante agressiva. (Toledo e Khauaja 2005)

A empresa Oi é a única empresa de telefonia móvel totalmente brasileira e foi a primeira empresa que operou com a tecnologia GSM no Brasil. (Toledo e Khauaja 2005)

#### **4.1.2 Breve histórico da companhia Telefonica Moviles**

Segundo Côrrea (2004), baseados em termos de faturamento e base de clientes, a Telefonica Moviles, em 2002, já havia alcançado a posição de maior operadora de serviços móveis no Brasil. No estado da Bahia, era a Telebahia Celular, Rio de Janeiro e Espírito Santo, a Tele Sudeste Celular e em Sergipe, a Telergipe Celular. (Côrrea, 2004)

O que mais acelerou o crescimento desta organização foi o lançamento de produtos e serviços inovadores, que sempre causou uma grande diferenciação em relação aos seus concorrentes. Três linhas de desenvolvimento podem ser destacadas: os celulares pré-pagos, o *roaming internacional* e o WAP. (Côrrea, 2004)

Os seus principais valores institucionais eram inovação, confiabilidade, qualidade de serviços e produtos e melhoria constante do atendimento ao cliente. (Côrrea, 2004)

#### **4.1.3 Breve histórico da companhia Portugal Telecom**

O grupo Portugal Telecom pode ser considerado como um operador global de telecomunicações, sendo líder em todos os setores em que atua, dispõe de um portfólio de produtos e serviços bastante diversificado, em que qualidade e inovação são aspectos determinantes. (Côrrea, 2004)

Além de Portugal, a empresa no período da *Joint Venture*, operava em mais 10 países, sendo o Brasil uma forte aposta de internacionalização no mercado da telefonia móvel. (Côrrea, 2004)

O grupo foi responsável pelas operadoras Telesp Celular em São Paulo e Global Telecom nos estados de Paraná e Santa Catarina. Além disso, o grupo se estendeu à Primesys, empresa fornecedora de soluções de infocomunicação para o mercado empresarial. E também, adquiriu 18% do capital da UOL, considerado o maior portal da Internet. Por fim, participação de ações no Banco1.net e controle da Dedic e Mobitel. (Côrrea, 2004)

Portugal Telecom assume a responsabilidade social como um de seus maiores valores com uma forte política de incentivo aos trabalhos voluntários. Soluções inovadoras são criadas para minimizar as dificuldades de clientes com necessidades especiais. (Côrrea, 2004)

#### **4.1.4 A *Joint Venture* Vivo**

Para conseguir entender o motivo da criação desta *Joint Venture* é necessário enfatizar dois pontos importantes, o ambiente altamente competitivo e a tecnologia.

A tecnologia é sempre uma maneira de explorar novos clientes, um grande exemplo deste fato foi a empresa TIM que entrou no Brasil com a tecnologia GSM e conquistou diversos clientes, sendo na época a tecnologia mais moderna existente. Embora a Oi já tivesse trazido essa tecnologia para o país, a TIM conseguiu ter um *Marketing* mais eficiente, que se iniciou desde a sua chegada no país. Com isso, a TIM passou a ser reconhecida como uma marca inovadora e revolucionária.

Diante desse cenário bastante conturbado, que anunciava uma evolução extremamente competitiva no mercado de telefonia móvel brasileiro, a Portugal

Telecom e a Telefonica Moviles, formaram a *Joint Venture* BrasilCel, que optou por se tornar conhecida como Vivo.

Os fatores motivadores para essa parceria foram a alta capacidade de adaptação ao mercado local e um alto potencial absoluto de vendas, uma vez que dessa maneira poderia ser barrado com maior facilidade o ambiente bastante competitivo do mercado de telefonia.

Essa parceria pode ser considerada como uma *Equity Joint Venture*, uma vez que ambas as instituições tiveram participação financeira, transferiram seus ativos em participações iguais.

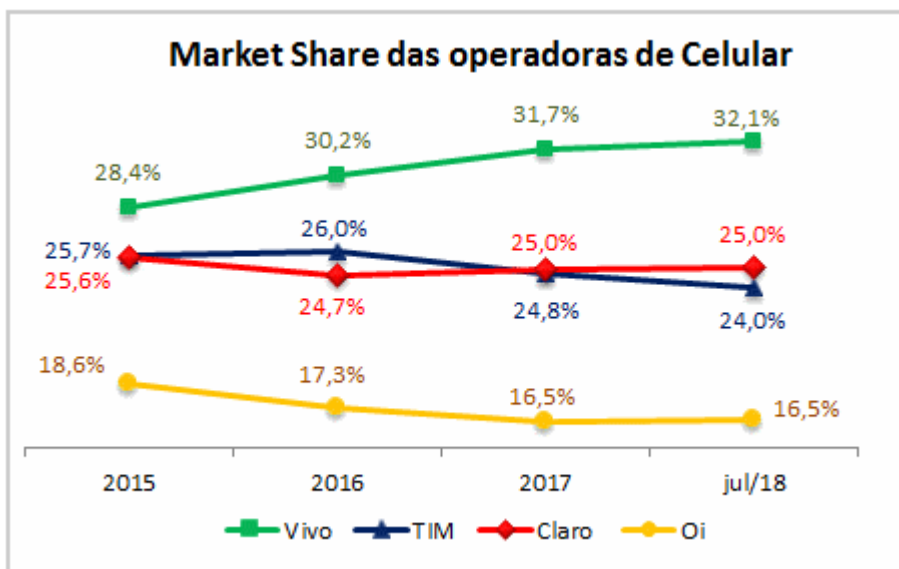
A formação desta nova organização resultou na maior companhia de telefonia móvel do Brasil e da América do Sul, com aproximadamente 17 milhões na carteira de clientes. As empresas faturaram em 2002 com a parceria, nove bilhões, sendo que desde 1998 investiram quinze bilhões.

Quanto à tecnologia, optou-se por não investir em uma nova tecnologia como a GSM, e utilizar a CDMA, para reduzir os gastos e investir fortemente no redesenho da nova Cultura Organizacional.

Segundo pesquisa realizada pela Anatel em 2018, a Vivo foi considerada a quarta colocada nos serviços pré-pagos de telefonia móvel, já em serviços pós-pagos, ocupou o segundo lugar no ano de 2017.

A empresa Vivo, desde 2015, lidera o *Market Share* das operadoras de Celular (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 - Market Share Operadoras de Celular



Fonte: TELECO (2018, p.1)

#### 4.1.5 Criação da Marca Vivo

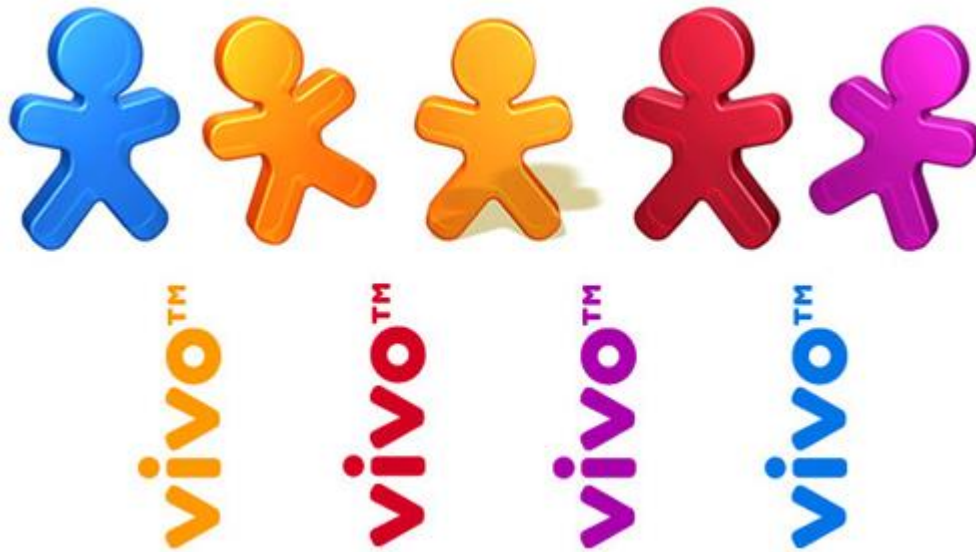
As empresas optaram por criar uma nova marca, uma vez que se estabelecida com sucesso, teria um enorme peso perante o público interessado. Antes da formação da *Joint Venture*, as operadoras utilizavam diferentes nomes: Telebahia e Telergipe no Nordeste, TCO e NBT, no Centro Oeste e Norte, Global Telecom no Sul e Telesp Celular em São Paulo. (Côrrea, 2004)

No entanto, a criação de uma nova marca envolvia riscos, por ser bastante custoso de se estabelecer, já que os clientes são sempre *bombardeados* de marcas novas, portanto é necessário um grande investimento em políticas de Marketing tanto para se estabelecer, quanto para se ganhar familiaridade com a mesma, além disso, uma marca única em todo o território nacional esbarra no sentimento regional.

Para a criação da nova marca e logo, foi contratada a agência inglesa Wolf Ollins. O nome da marca escolhida foi Vivo, pois conseguiu atender ao requisito de transmitir inovação, cobertura em todo o país com a expansão realizada em todo território nacional e transparência no relacionamento com a comunidade. (Côrrea, 2004)

Além da criação da nova marca e logo, também foi criado um slogan: "Vivo é você em primeiro lugar".

Figura 2- Logo Marca Vivo



Fonte: Mundo das Marcas (2006)

#### 4.1.6 Identidade da Marca: Vivo

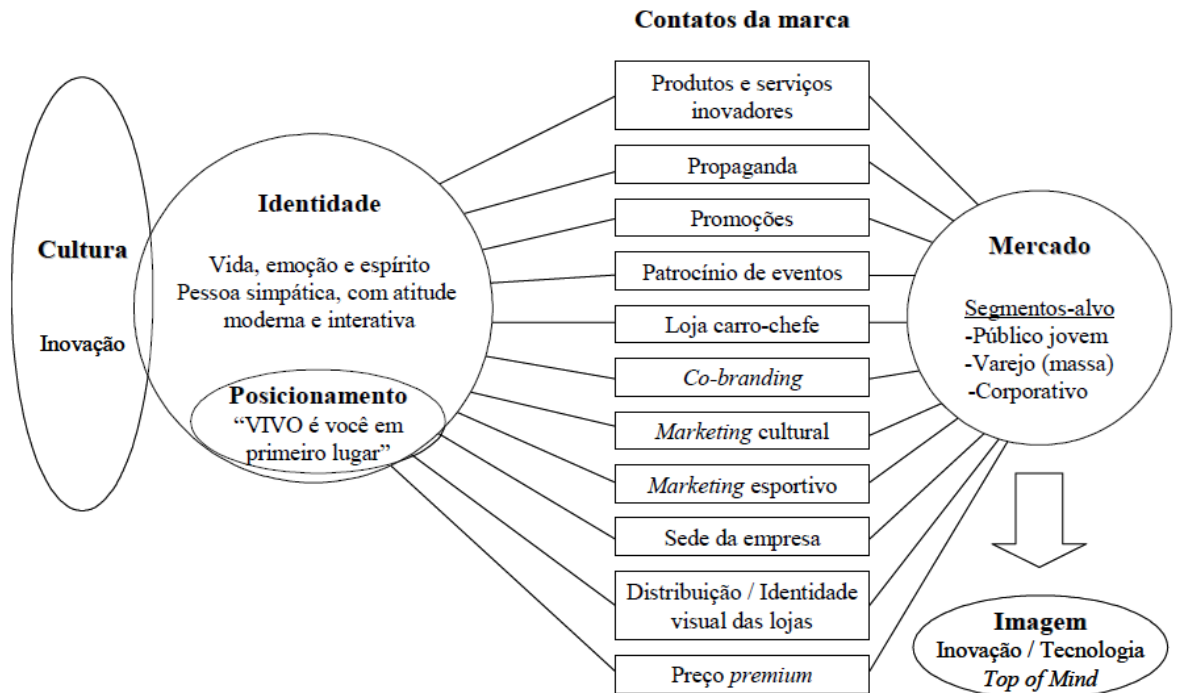
Tosti e Stotz (2001, p.29) ressaltam que para “entregar a promessa da marca para os clientes é necessário construir a marca de “dentro para fora”. Isso requer uma criação de identidade de marca interna, alinhamento da liderança, dos sistemas gerenciais e os processos em torno de práticas que gerem valor para o cliente, e envolvimento dos funcionários no esforço da marca.

Com a criação da marca, foi realizada toda a construção da marca tanto interna, quanto externa à companhia. Para isso, foi realizada uma mudança cultural que ficou expressa na sua identidade e posicionamento, traduzida em contatos da marca com seus segmentos-alvo.

A construção da marca Vivo foi baseada em uma Cultura de inovação, uma identidade que preza por vida, emoção e espírito, a qual simboliza uma pessoa simpática, com atitude moderna e interativa e um posicionamento, como já citado acima “Vivo é você em primeiro lugar”, em conjunto com contatos da marca, tais como: produtos e serviços inovadores, propaganda, promoções, patrocínio de eventos, loja carro-chefe, *co-branding*, *marketing* cultural, *marketing* esportivo, sede da empresa, distribuição/Identidade visual das lojas e preço *premium*. (Toledo e Khauaja 2005)

Em conjunto com a Cultura Organizacional, a identidade, posicionamento, contatos da marca, foi possível atingir os segmentos-alvo: público jovem, varejo e corporativo, passando a imagem de inovação/tecnologia (FIGURA 3).

Figura 3 - Modelo *Joint Venture Vivo*



Fonte: Toledo e Khauaja (2005, p.14)

#### 4.1.7 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing: Vivo*

Segundo Hofstede (2001), a integração de diferentes Culturas corporativas é particularmente difícil nas chamadas "fusões de iguais", por mais que no presente caso seja uma *Joint Venture*, as empresas haviam uma equidade na sociedade, o que poderia ter ocasionado em um possível fracasso da parceira, no entanto durante todo o processo de integração houveram Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* determinantes, que serão enumerados:

- Encaixe entre as linhas de produtos, pois ambas companhias Portugal Telecom e Telefonica Moviles já atuavam no mercado de telefonia oferecendo serviços similares;
- Criação de uma nova marca baseada no *Marketing 3.0*, pois foi dado foco na criação de uma nova marca que estabelecesse uma marca completamente inovadora quando comparada às antigas, para isto foi realizada a contratação de uma agência inglesa, o slogan apresentado pela marca "Vivo é você em primeiro lugar" deixa bem claro que a marca

se baseia em uma das diretrizes do *Marketing 3.0* que considera o ser humano como pleno, com coração, mente e espírito;

- Redefinição da Estratégia da JV com a criação da missão, visão e valores, que foi baseada na identidade que gostaria de ser transmitida aos *stakeholders*: vida, emoção e espírito, pessoa simpática com atitude moderna e interativa;
- Comunicação interna e externa efetiva sobre a nova JV, com o desenvolvimento de uma Estratégia de comunicação interna aos funcionários, a qual foi uma tarefa bem árdua considerando que se tratava de 50.000 pessoas separadas em seis operadoras e também houve o desenvolvimento de uma Estratégia de comunicação externa da nova marca Vivo aos *stakeholders* que foi desenhada por uma agência de publicidade especializada;
- Treinamento do pessoal de atendimento sobre a nova organização para esclarecer possíveis dúvidas sobre a JV, treinamento intenso do pessoal de atendimento para que pudessem esclarecer todas as dúvidas dos clientes antigos e potenciais, desde o primeiro momento de lançamento da marca; e
- Similaridade nas Culturas Organizacionais. Como já citado nos tópicos 4.1.2 e 4.1.3 as companhias tinham como valor comum a inovação, que se tornou a base da nova Cultura Organizacional criada como explicitada na figura 5 deste trabalho, esta base da nova Cultura se encaixa na primeira característica básica de Robbins: Inovação, que considera o grau que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.

## **4.2 Joint Venture entre a Shell e a Cosan**

### **4.2.1 Ambiente Competitivo no Brasil**

O ambiente competitivo que as empresas Shell e a Cosan estão inseridas no Brasil é bastante competitivo e desafiador, com duas grandes concorrentes:

- BR: Empresa considerada a maior distribuidora de combustíveis no Brasil e a segunda maior empresa em faturamento do Brasil (Wikipédia, 2018); e
- Ipiranga: Empresa pertencente ao grupo Ultra, sendo considerada a segunda maior empresa de distribuição de combustíveis no Brasil e a segunda e a maior de capital privado. (Wikipédia, 2018)

#### **4.2.2 Breve histórico da companhia Shell**

Antes do processo de *Joint Venture*, em 2001, a Shell adquiriu a empresa inglesa de exploração e produção *Enterprise Oil*. (Shell, 2018)

Em 2008, a Shell arrematou cinco blocos na Bacia de São Francisco, o que representou a entrada da empresa na exploração *onshore* no Brasil. (Shell, 2018)

Enfim, a Shell continha mais de cinco mil postos de gasolina com a Bandeira Shell, 800 lojas de conveniência Shell Select e presença em 54 aeroportos para abastecimento de aeronaves. (Shell, 2018)

#### **4.2.3 Breve histórico da companhia Cosan**

Antes de sua parceria, a empresa Cosan continha vinte e quatro usinas produtoras de açúcar e etanol para cogeração de energia e com treze termoelétricas associadas, as quais produzem 940 MW. (Cosan, 2018)

Além disso, em 2008 foram adquiridos os ativos da ExxonMobil, que foi o marco para a Cosan entrar no ramo de distribuição de combustíveis e lubrificantes. (Cosan, 2018)

Neste mesmo ano, foi criada a Rumo, o que causou um aumento na eficiência logística da Cosan na exportação de açúcar e também a Radar, uma empresa com foco na gestão de terras, identificando propriedades com alto potencial de cultivo e valorização. (Cosan, 2018)

Já em 2009, foi adquirida a Nova América (açúcar União), o que reforçou a posição da organização como maior produtora individual de açúcar e etanol do mundo. (Cosan, 2018)



#### 4.2.4 A *Joint Venture* Raízen

No primeiro semestre de 2011, se iniciam as operações da Raízen, considerada a maior *Joint Venture* do Brasil. Esta parceria foi realizada entre a multinacional *Royal Dutch Shell* e a brasileira Cosan, sendo caracterizada como uma *Joint Venture* internacional. Além disso, se tornou a quinta maior empresa do país em faturamento e um valor de mercado de 12 bilhões.

O fator motivador para a ocorrência desta *Joint Venture* foi um alto potencial absoluto de vendas que se refletiu em um aumento de *market share* no mercado de distribuição de combustíveis e produção de açúcar e etanol. Além disso, proporcionou para a Shell a entrada no mercado de biocombustíveis e para a Cosan o ganho de um canal de exportação.

Com a realização deste acordo, formou-se uma organização com quarenta mil funcionários, que se dividem para atuar em dois ramos diferentes: a Raízen Energia S.A. e a Raízen Combustíveis S.A.

A Raízen Combustíveis S.A. passou a atuar no ramo de distribuição e vendas de combustíveis, comercializa nos mercados de aviação, *Business to Business* (B2B) e no Varejo com os produtos Shell V-Power Etanol, Shell Evolux Diesel, Shell Evolux Arla 32, Shell V-Power Nitro+, Cartão Shell Santander e Clube Irmão Caminhoneiro Shell e com as lojas de conveniência Select exclusivas dos postos de bandeira Shell. Além disso, houve uma *rebrand* dos postos Esso que passaram a adotar a marca Shell.

#### 4.2.5 Criação da Marca Raízen

A responsável pela criação da marca foi Ana Couto Branding, que em conjunto com a equipe de *Marketing*, teve o enorme desafio de criar uma marca robusta, que representasse a força da *Joint Venture*.

A marca deveria unir duas Culturas Organizacionais bem fortes:

- Cosan: Agilidade, Empreendedorismo, Etanol, Inovação, Ousadia, Criação de Valor, Crescimento, Energia Renovável, Global, Distribuição, Tecnologia, Produto *Branded*, Oferta completa. (ABCDesign, 2011)
- Raízen: Disciplina, Processos, Relacionamento, Tecnologia, Muitos pontos de contato, Experiência, Marca, Organização,

Energia Verde, Líder de etanol e Cadeia Verde. (ABCDesign, 2011)

Para isso, ficou delineado que a marca deveria trazer o que já tem enraizado de mais forte: a Energia Renovável e Energia Verde. Esta seria a Estratégia para a aproximação do público interno e um futuro redesenho da Cultura Organizacional, mas também a aproximação dos clientes e acionistas, uma vez que conforme citado anteriormente, o *Marketing 3.0* realiza uma interação com o cliente de maneira colaborativa e um viés sustentável endossa este conceito.

A Figura 4 traz o significado da palavra Raízen que é a junção entre as palavras raiz e energia, sendo raiz a parte do eixo das plantas que retira os nutrientes do solo para viver e energia, força em ação. (ABCDesign, 2011)

Com a criação da marca, também foi definida sua essência: “nossa energia gera um futuro melhor”, a qual continua bastante alinhada com o viés do *Marketing 3.0*, que defende que os consumidores buscam empresas que abordem suas necessidades profundas de justiça social, ambiental e econômica as abordando em sua essência e conseqüentemente em sua missão, visão e valores.

Figura 4 - Significado nome Raízen



Fonte: ABCDesign (2011)

Com a junção das palavras, o logo definido manteve o tom roxo mostrado, uma vez que se inspira no tom da cana-de-açúcar madura (ABCDesign, 2011):

Figura 5-Logo marca Raízen



Fonte: ABCDesign (2011)

#### **4.2.6 Missão, Visão e Valores: Raízen**

Com a criação da marca e de sua essência, foi realizado um redesenho de toda a Estratégia da empresa, utilizando como base as Culturas Organizacionais das antigas companhias e a essência da nova marca criada.

##### **4.2.6.1 Missão**

Conforme já citado anteriormente, a missão deve representar uma declaração formal e escrita que sirva como orientação periódica para os colaboradores na condução dos negócios.

Logo a missão definida para a Raízen foi “Prover soluções de energia sustentável, através de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valores para o cliente e acionistas, e contribuindo para a sociedade.” (ABCDesign, 2011)

##### **4.2.6.2 Visão**

A visão, conforme já citado neste trabalho, demonstra um estado desejado pelos colaboradores da empresa em um determinado período de tempo, isto é, o que a organização almeja se tornar.

A visão definida para a Raízen foi “Ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável”. (ABCDesign, 2011)

#### 4.2.6.3 Valores

Para a definição dos valores, foi definido que não seria utilizado o termo valores e seria considerado como “atitude”, uma vez que atitude significa valores em forma de ação.

Com esta definição, foram determinadas as atitudes da Raízen que serão elencadas abaixo:

- Fazer mais e melhor a cada dia: acreditamos na busca constante pela excelência operacional para aprimorar o bom resultado de hoje e torná-lo ainda melhor amanhã. Para alcançar este objetivo, os profissionais da Raízen precisam ter uma visão do todo e agir com segurança em todas as operações. Desta forma, os recursos são utilizados com inteligência, de modo a aprimorar produtos e serviços; (Raízen, 2018)
- Pensar grande: almejar novas soluções deve ser a conduta de nossos profissionais, empreendedores incansáveis na busca por oportunidades. Para tanto, é preciso disposição para aprender coisas novas, determinação para realizar projetos, e coragem para decidir e correr riscos calculados; (Raízen, 2018)
- Agir com ética e respeito: reconhecemos o papel da Raízen na sociedade e a importância de suas ações na vida das pessoas, no meio ambiente e nos negócios. Para atingir a meta da empresa – agindo com ética e respeito –, as ações dos profissionais devem ser exemplares. As críticas são bem vindas, desde que sejam construtivas, e o bom desempenho dos funcionários deve ser devidamente reconhecido; (Raízen, 2018)
- Ter paixão em tudo que faz: nos orgulhamos em fazer parte de um grupo movido pelo desejo de crescer juntos. Contribuir para que esse time se desenvolva cada vez mais é o que esperamos de nossos funcionários. É preciso ter entusiasmo e compromisso com as ações realizadas. Celebrar as conquistas também faz parte dessa dinâmica; (Raízen, 2018) e
- Valorizar o cliente: apostamos em um relacionamento eficiente com seus consumidores e procuramos soluções para satisfazê-los com os

melhores produtos e serviços. Nossos funcionários têm o papel de entender a realidade de cada cliente, superar as expectativas e sempre cumprir o que prometeram. As atitudes de cada empresa são a base para que seus funcionários se relacionem e trabalhem unidos. (Raízen, 2018)

#### **4.2.7 Posicionamento da Marca: Raízen**

Com a definição da marca e o redesenho da Cultura Organizacional, a partir das novas missão, visão e atitudes, ficou evidente o posicionamento de Sustentabilidade da Raízen perante à sociedade.

Historicamente, tanto a Shell, quanto a Cosan, recebem críticas por serem empresas de extração de petróleo. Portanto a nova marca Raízen deve ser cautelosa em relação à isso, uma vez que o objetivo no *Marketing 3.0* é “Fazer um mundo melhor”, as empresas veem o mercado como um “Ser humano pleno, com coração, mente e espírito” e deve se posicionar desta maneira perante os clientes para se tornar uma JV de sucesso.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) consideram três tipos de empresas quando procuram se ligar à sustentabilidade e meio ambiente: Inovador, Investidor e Propagador.

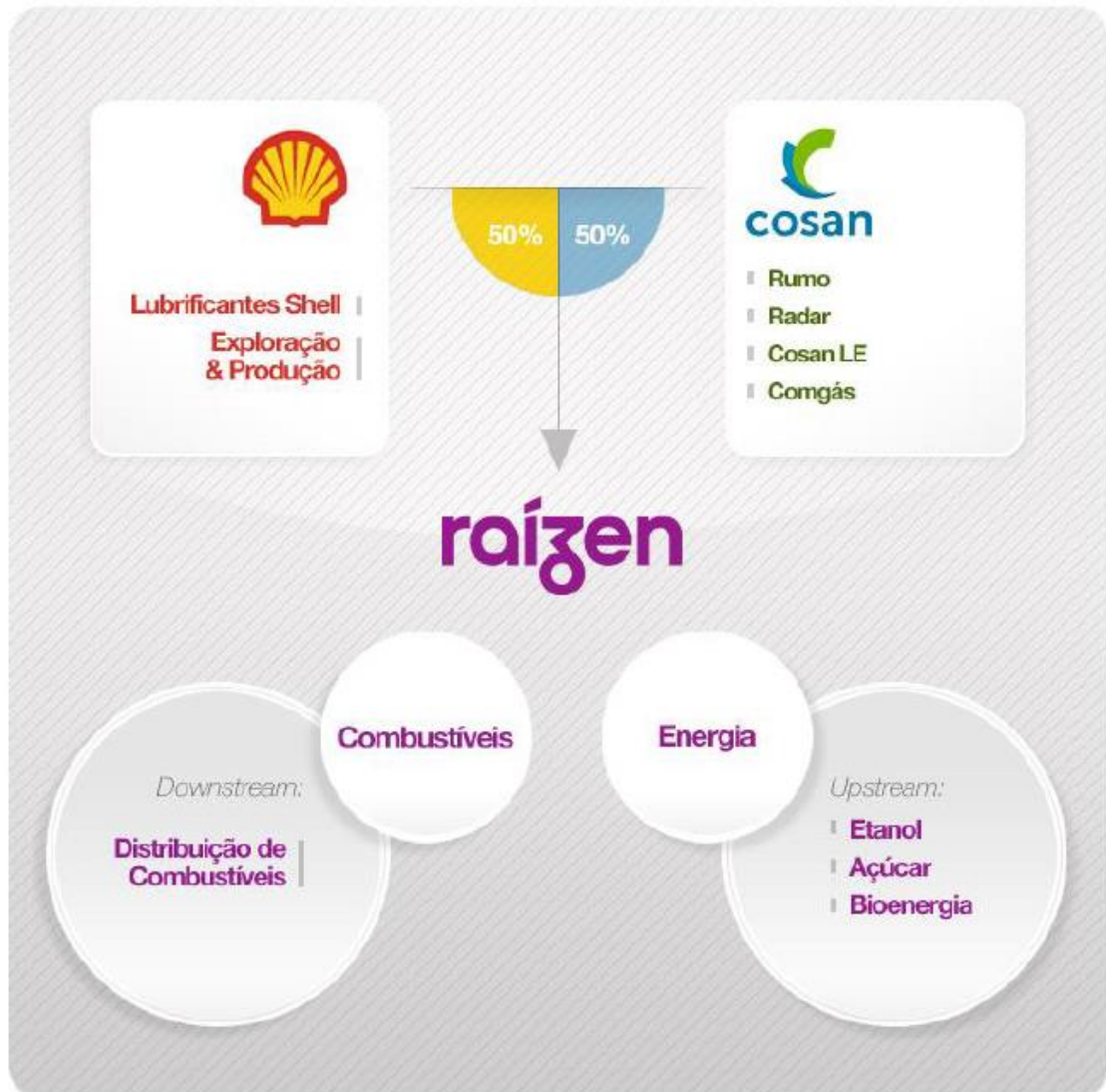
Na JV Raízen, o redesenho da Cultura corporativa em conjunto com investimentos para desenvolvimento de tecnologia verde, como a produção de bioenergia da cana-de-açúcar com eficiência ao menos de 42 kWh enfatiza o posicionamento de sustentabilidade da organização e caracteriza a mesma como os três tipos de empresa:

- Inovador: Inventar/inovar produtos com potencial de salvar o meio ambiente, exemplo: etanol de segunda geração (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010);
- Investidor: Financia projetos de pesquisa em empresas externas ou na própria empresa, exemplo: Pulse (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010); e
- Propagador: Empresa de menor porte em um setor de alta tecnologia/energia/biotecnologia/não químico, exemplo: Cogeração de Energia. (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010)

#### **4.2.8 Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de Marketing: Raízen**

Como já citado no tópico 4.1.7, a integração de diferentes Culturas corporativas é particularmente difícil nas chamadas "fusões de iguais", e neste caso as empresas também possuíam uma equidade na sociedade, porém também houve um processo de integração com Fatores de Integração determinantes para o sucesso do case:

- Encaixe entre as linhas de produtos: ambas as companhias Shell e Cosan atuavam no ramo de combustíveis no Brasil;
- Criação de uma nova marca baseada no *Marketing 3.0*: Foco dado na criação de uma nova marca que estabelecesse uma marca que trouxesse características enraizadas de ambas as companhias: a Energia Renovável e Energia Verde, para esta criação foi realizada a contratação da Ana Couto Branding e foi baseada em uma das diretrizes da era do *Marketing 3.0*: Fazer do mundo um lugar melhor.
- Redefinição da Estratégia da JV com a criação da missão, visão e valores: a redefinição da Estratégia da JV foi toda baseada na identidade que gostaria de ser transmitida aos *stakeholders* internos e externos: Sustentabilidade, tanto na missão, quanto na visão e nas atitudes este posicionamento é utilizado como base;
- Comunicação externa efetiva sobre a nova JV: Esta comunicação se deu através do posicionamento que a Raízen assumiu perante a sociedade de Sustentabilidade, o que também foi pautada na diretriz do *Marketing 3.0* Fazer do mundo um lugar melhor;
- Comunicação interna efetiva sobre a nova JV: Criação de um quadro explicativo com o objetivo de ser esclarecido aos funcionários como ficaria a situação dos mesmos (FIGURA 6).

Figura 6 - Explicação *Joint Venture* Raízen

Fonte: Raízen (2018)

E também uma Estratégia de comunicação interna baseada na nova Cultura Organizacional, algo bastante desafiador, uma vez que a companhia está presente em diversos lugares do país (FIGURA 7).

Figura 7 - Mapa de atuação Raízen



Fonte: Raízen (2018)

- Treinamento do pessoal de atendimento sobre a nova organização para esclarecer possíveis dúvidas sobre a JV: Este fator de integração não se encaixa dentro do processo de integração por não ser uma organização unicamente prestadora de serviço;
- Similaridade nas Culturas Organizacionais: Como já citado no tópico 4.2.5, as companhias tinham como valores comuns a Energia Renovável e Energia Verde, os quais se tornaram a base da nova Cultura Organizacional a qual se encaixa na primeira característica básica de Robbins: Inovação, sendo considerado o grau que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos e também na quarta característica: Foco na pessoa, sendo considerado o grau em que as



decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

### **4.3 Motivos-chave de sucesso e Consequências para as *Joint Venture* Vivo e Raízen**

#### **4.3.1 Vivo**

##### **4.3.1.1 Motivos-chave de sucesso**

Como já citado anteriormente no capítulo 4.1.4, a empresa Vivo desde 2015 vem liderando o *Market Share* das operadoras de celular no Brasil. Portanto, pode-se considerar que a *Joint Venture* Vivo foi um caso de sucesso e o motivo-chave de sucesso foi o processo de integração cultural das organizações que foi baseado nos Fatores de Integração já enumerados no tópico 4.1.7.

##### **4.3.1.2 Consequências da *Joint Venture* Vivo**

Segundo Basso (2002), *Joint Venture* é uma forma de cooperação entre sociedades distintas e tem como uma de suas principais características ser um empreendimento comum em um período curto ou longo de tempo.

No caso da *Joint Venture* Vivo, o empreendimento comum durou um período curto de tempo que se encerrou em 28 de julho de 2010, quando a Telefonica Moviles passou a ser a controladora da Vivo, comprando 30% das ações da Portugal Telecom e o restante da Telesp que tinha Capital Aberto na Bovespa.

Logo, como consequência da *Joint Venture*, desde 2010 a empresa Vivo é controlada somente pela Telefonica Moviles e desde 2015 está na liderança de *Market Share* das operadoras do Brasil. Em 2018, a Vivo foi considerada a quarta colocada nos serviços pré-pagos de telefonia móvel, já em serviços pós-pagos, ocupou o segundo lugar no ano de 2017, o que caracteriza como um *case* de *Joint Venture* de sucesso.

#### **4.3.2 Raízen**

##### **4.3.2.1 Motivos-chave de sucesso Raízen**

Segundo um Boletim gerencial (2017), a Raízen ocupa o segundo lugar no *Market Share* de distribuição de gasolina, o terceiro lugar de óleo diesel, o primeiro de

etanol, o segundo de querosene de aviação, o segundo de óleo combustível e o terceiro lugar em quantidade de postos revendedores de combustíveis líquidos.

Esta enorme participação no *Market Share* de combustíveis no Brasil se deu graças ao sucesso da *Joint Venture* Raízen e o motivo-chave de sucesso, assim como no caso da Vivo, foi o processo de integração cultural das organizações que foi baseado nos Fatores de Integração já enumerados no tópico 4.2.8.

#### **4.3.2.2 Consequências da *Joint Venture* Raízen**

Conforme citado no tópico 4.3.2.1, a Raízen ocupa atualmente pelo menos a terceira maior fatia de mercado em quase todos os combustíveis distribuídos no Brasil, o que caracteriza um enorme sucesso no processo de *Joint Venture* da companhia.

Como grande Estratégia de inovação, a Raízen criou um *hub* de inovação chamado *Pulse* que busca projetos de *Hardware*, *Big Data*, *SAAS*, *Cloud Computing*, Energia, *IOT*, *Machine Learning*, E2E e Inteligência Artificial que amenize as dores no campo.

Por fim, como consequência deste processo, a empresa ganhou bastante força para expandir e ocupar uma maior fatia de mercado em todos os setores que atua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo realizar dois estudos de caso em que duas empresas se tornaram uma *Joint Venture*, caracterizando as organizações antes do processo de JV e analisando a influência dos Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de Marketing em um processo de integração cultural de *Joint Ventures*.

Compreende-se a importância do tema abordado, quando se analisa a ocorrência de processos de fusões e aquisições no país. Conforme abordado no tópico 1, segundo a PWC (2018), já haviam ocorridas 310 transações somente neste ano e segundo Robert Holthausen (2014), os maus resultados a longo prazo destes processos giram em torno de 50 a 80%, uma vez que há enormes barreiras para realizar a integração cultural destas companhias, assim como comunicar aos *stakeholders* as diretrizes da nova organização.

Para tal harmonização, existem Fatores de Integração da Cultura Organizacional, da Estratégia e de *Marketing* determinantes. Os fatores que foram determinantes para os casos de sucessos tratados neste trabalho foram:

- Encaixe entre as linhas de produtos;
- Criação de uma nova marca baseada no *Marketing 3.0*;
- Redefinição da Estratégia da JV com a criação da missão, visão e valores;
- Comunicação interna e externa efetiva sobre a nova JV;
- Treinamento do pessoal de atendimento sobre a nova organização para esclarecer possíveis dúvidas sobre a JV;
- Não-equidade nas parcelas de investimento;
- Similaridade nas Culturas Organizacionais.

Em ambos os casos estudos nesse TCC, houve um encaixe entre as linhas de produtos, a criação de uma nova marca, uma redefinição da Estratégia baseada na inovação, uma comunicação interna e externa bastante efetiva com Estratégias bem definidas e implementadas, bastante similaridade entre as Culturas Organizacionais.

Diferentemente do que ocorreu no caso da Raízen, na Vivo houve um treinamento bastante intenso do pessoal de atendimento sobre a nova organização.

Ambos os casos podem ser considerados como Benchmarking positivo no processo de integração cultural durante o início do processo de *Joint Venture*.

Diferentemente na Vivo, atualmente a *Joint Venture* se desfez e marca Vivo possui 100% dos ativos nas mãos da Telefônica.

Como processos de aprofundamento/ melhorias, pode-se considerar:

- Estudo bibliográfico aprofundado sobre outros Fatores de Integração;
- Estudo aprofundado sobre os casos apresentados no trabalho.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Carlos: Futura, 2000.

ABCDESIGN. Raízen: case raízen. 2011. Disponível em:<<http://www.abcdesign.com.br/case-raizen/>>. Acesso em: 27 set. 2018.

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BAPTISTA, L.O.; DURAND-BARTHEZ, P. **As Joint Ventures dans le comerse internacional**. Paris: FEC, 1991.

BARROS, B.T. **Fusões e aquisições no Brasil** – entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B.T; PRATES, M.A.S; **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BASSO, M. **Joint Ventures: manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BEURON, T. A. et al. Valores pessoais e organizacionais no contexto da gestão socioambiental. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.4, n.1, p.62-78, jun. 2013. Disponível em:<<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2013.001.0005/260>>. Acesso em: 13 set. 2018.

BIANCHI, M. et al. A Responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.6, n.1, p.160-191, abr. 2013. Disponível em:<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/919/1093>>. Acesso em: 12 set. 2018.

BOLETIM gerencial: superintendência de abastecimento. **Abastecimento em Números**, ano 12, n.55, p.1-7, jun. 2017. Disponível em:<[http://www.anp.gov.br/images/publicacoes/boletins-anp/Boletim\\_Abastecimento/Boletim\\_n55.pdf](http://www.anp.gov.br/images/publicacoes/boletins-anp/Boletim_Abastecimento/Boletim_n55.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2018.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989.

CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C; KLOECKNER, M.C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, P. **Joint Venture**: uma visão econômica-jurídica para o desenvolvimento empresarial. Curitiba: Juruá, 2003.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CORRÊA, M. S. **VIVO: estratégia competitiva, construção de uma nova marca**. Revista da ESPM, p. 110-123, jan./fev. 2004.

COSAN: Empresa. **História**. Disponível em: <<http://cosan.com.br/pt-br/cosan/historia>>. Acesso em: 23 out. 2018.

DIAS, S.R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

FABRETTI, L.C. **Fusões, aquisições, participações e outros instrumentos de gestão de negócios**: tratamento jurídico, tributário e contábil. São Paulo: Atlas, 2005.

FERRAZ, D.A. **Joint Venture e contratos internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

GAMBARO, C.M. O Contrato internacional de Joint Venture. Revista de Informação Legislativa, ano 37, n.146, p.61-92, abr. 2000.

GARCEZ, J.M.R. **Curso de direito internacional privado**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1997.

HILL, C.L. **International business – competing in the global marketplace**. Illinois: Irwin, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; McCRAE, R.R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v.38, n.1, p.52-88, 2004.

HOLTHAUSEN, R.; ZMIJEWSKI, Corporate Valuation Theory, Evidence and Practice, v.2, 2014.

IPIRANGA (Empresa). In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ipiranga\\_\(empresa\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ipiranga_(empresa))>. Acesso em: 25 out. 2018.

KANTER, R.M. When giants learn cooperative strategies. **Strategies and Leadership**, v.18, n.1, p.15-22, Dec. 1990.

KAPFERER, J.M. **The New Strategic Brand Management**, 1992.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0** – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LE PERA, S. **Joint Venture y sociedad**: acuerdos de coparticipacion empresarial. Buenos Aires: Astrea, 1984.

MATOS, F.G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOTTA, F.C.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

MUNDO DAS MARCAS. **Vivo**. 2006. Disponível em:<<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/vivo-voc-em-primeiro-lugar.html>>. Acesso em: 26 set. 2018.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, p.33-40, 2000.

PEREIRA, R.C.; ÁVILA, F.A.; VILAS BOAS, A.A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições**: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos. Seropédica: UFRRJ, 2006.

PEREIRA NETO, M. **Joint Ventures com a nova união europeia**. São Paulo: Aduaneiras, 1995.

PETROBRAS distribuidora. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras\\_Distribuidora](https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras_Distribuidora)>. Acesso em: 25 out. 2018.

PIMENTA, E.G. **Joint Ventures**: contratos de parceria empresarial no direito brasileiro. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2005.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PULSE HUB DE INOVAÇÃO. Disponível em:<<https://www.pulsehub.com.br/index.html>>. Acesso em: 23 out. 2018.

PWC BRASIL. **Fusões e aquisições no Brasil** – junho 2018. Disponível em:<<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2018/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-junho-2018.html>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin, 1980.

RAÍZEN: relações com investidores. **Visão geral**. Disponível em:<<https://ri.raizen.com.br/pt-br/visao-geral>>. Acesso em: 23 out. 2018.

RAÍZEN: Empresa. **Atitudes**. Disponível em:<<https://www.raizen.com.br/pt/node/1959>>. Acesso em: 23 out. 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, A. **Joint venture**, 2013.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2<sup>nd</sup>ed. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SHELL: Empresa. **Nossa História**. Disponível em:<<https://ww.shell.com.br/sobre-a-shell/nossa-historia.html>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SUEN, A.S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.2, n.5, p.53-60, 1997.

TELECO: inteligência em telecomunicação. **Market share das operadoras de celular no Brasil**. 2018. Disponível em:<<http://www.teleco.com.br/mshare.asp>>. Acesso em: 26 set. 2018.

TOLEDO, G.L.; KHAUAJA, D.M.R. Orientação para o mercado de construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel, 2005

TOSTI, D.T.; STOTZ, R.D. Building your brand from the inside out. **Marketing Management**, v.10, n.2, p.28-33, July/Aug. 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso- planejamento e método**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, N.; ZANELLI, J.C. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.