

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA CULTURA DE UMA EMPRESA

Anna Carolina Maia Sayão

Belo Horizonte
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Anna Carolina Maia Sayão

MUDANÇAS PÓS-AQUISIÇÃO NA CULTURA DE UMA EMPRESA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Betânia Tanure

**Belo Horizonte
2005**

FICHA CATALOGRÁFICA

S274m Sayão, Anna Carolina Maia
Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa / Anna Carolina Maia
Sayão. Belo Horizonte, 2005.
166f.

Orientadora: Betânia Tanure
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia

1. Empresas – Fusão e incorporação. 2. Cultura organizacional. 3.
Administração de empresas. 4. Empresas multinacionais. 5. Desenvolvimento
organizacional. I. Tanure, Betânia. II. Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.016

O que faz a gente tornar-se grande é não perder o futuro de vista. É chegar a um ponto, fincar a bandeira da conquista e, neste mesmo instante, começar a buscar outros portos. É criar desafios, calcular riscos, avançando sempre, porque a grande aventura da vida é viver. E a vida assim como as ondas têm um jeito diferente de se repetir, de prometer descobertas e abrigar todos os tipos de sonhos e embarcações. O que faz a gente ser grande é ser como o mar, incansável na sua procura pela onda perfeita. Até descobrir que a perfeição está na própria busca. Mas nada disso é possível sem a fé incondicional no Senhor Nosso Deus.

Dedico este trabalho a meus pais, a meu irmão e a minha avó Naná, que não se perguntaram que sacrifícios teriam que enfrentar para que eu chegasse até aqui. Sabiam apenas que dariam, como me deram, o melhor de si. Souberam suportar todos os momentos de grande aflição e ansiedade, com muito amor e paciência. E por isso são merecedores de todo meu respeito e admiração.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são para todas as pessoas que estiveram comigo durante esta etapa, incentivando-me, apoiando-me e principalmente suportando todos os meus momentos de estresse, apreensão e tensão em decorrência dos desafios. Assim meus agradecimentos especiais vão para:

Prof^ª. Dr^ª. Betânia Tanure, pela dedicação competente com que conduziu este trabalho;

Élcio, por ser o principal incentivador para que eu concretizasse mais esta etapa.

Gilberto, pelo apoio e voto de confiança.

Engenheiro Sérgio, pelo incentivo.

Mário, Ricardo e Zélia, por todo apoio recebido.

Luis, Richard e Luiz, pela paciência e dedicação.

Colegas da FP na pessoa de Roberto e NSP na pessoa de Paulo, pelo apoio nos momentos de ausência.

Coordenação do Mestrado Profissional em Administração, todo o corpo docente e colegas de curso, pela convivência e aprendizado.

Anna Paula e Angela, pela amizade incondicional.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo investigar mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa brasileira familiar adquirida por uma multinacional. Buscou-se também investigar os reais objetivos que levaram à concretização do processo de aquisição e sua possível relação com a estratégia de integração cultural. Para tanto, foi feito um estudo de caso incluindo fontes primárias e secundárias. As três camadas da cultura organizacional que compreendem os artefatos, os valores espousados e as premissas básicas (SCHEIN, 1992) foram analisadas para responder ao objetivo principal. Os resultados do trabalho sugerem que a aquisição provocou mudanças na cultura adquirida em função da filosofia da empresa adquirente espelhada na prática dos novos gestores, que implantaram um novo processo de administração. Percebeu-se a mudança na operacionalização de valores centrais formadores da cultura (TANURE, 2005) assim como a introdução de novos valores. No que diz respeito às razões que conduziram a concretização do processo de aquisição, sob o aspecto da venda verificou-se a ausência de sucessores para dar continuidade ao negócio do antigo proprietário e, sob o aspecto da adquirente, uma estratégia de defesa de mercado.

Palavras-chave: Mudanças pós-aquisição; Cultura; Fusões; Aquisições.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the probable post-acquisition changes in the culture of a Brazilian private company which has been acquired by a multinational. The aim was also to search for the reasons which led to the concretization of this process and to doublecheck its probable relation with the integration process. In order to analyze how those cultural changes happened in the acquired company, a qualitative case study was carried out, which included primary and secondary sources. Aiming at the meeting the main objective, three organizational culture levels were analyzed comprising the artifacts, espoused values and basic assumptions (SCHEIN, 1992). The research results suggest that the acquisition has led to changes in the organizational culture due to the multinational philosophy implemented through the new management process. A change in the way the value is operated has also been attested (TANURE, 2005). Concerning the reasons which led to the concretization of the acquisition process, from the seller's side it was the lack of successors to continue the proprietor's business and, from the acquirer's side, a strategy of market defense.

Key words: Post-acquisition changes; Culture; Mergers; Acquisitions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Tipos de combinações estratégicas.....	19
FIGURA 2	Camadas da cultura.....	54
FIGURA 3	Manifestações da Cultura: da superfície ao fundo.....	57
FIGURA 4	Nomes fictícios e respectivo ator.....	73
FIGURA 5	Gestão da adquirida orientada pelo Projeto de Desenvolvimento Organizacional.....	83
FIGURA 6	A diferença no formato do logotipo da empresa nas duas gestões.....	94
FIGURA 7	Área de expedição: Gestão anterior.....	157
FIGURA 8	Área de expedição: Gestão atual.....	157
FIGURA 9	Área de chapas: Gestão anterior.....	158
FIGURA 10	Área de chapas: Gestão atual.....	158
FIGURA 11	Área de estoque: Gestão anterior.....	159
FIGURA 12	Área de estoque: Gestão atual.....	159
FIGURA 13	Expedição de tubos: Gestão anterior.....	160
FIGURA 14	Expedição de tubos: Gestão atual.....	160
FIGURA 15	Carpintaria: Gestão anterior.....	161
FIGURA 16	Carpintaria: Gestão atual.....	161
FIGURA 17	Manutenção: Gestão anterior.....	162
FIGURA 18	Manutenção: Gestão atual.....	162

FIGURA 20	Banheiro: Gestão anterior.....	163
FIGURA 21	Banheiro: Gestão atual.....	163
FIGURA 22	Política da qualidade.....	164
FIGURA 23	Processograma	165
GRÁFICO 1	Evolução anual do número de transações de F&A no Brasil – 1994 a 2004.....	29
GRÁFICO 2	Chaves de sucesso.....	34
QUADRO 1	As estratégias de integração cultural.....	39
QUADRO 2	O modelo de assimilação: processo de integração.....	42
QUADRO 3	Cartilha da Missão e Visão do negócio	119

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Entrevistados da empresa adquirida.....	75
----------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEO	Chief Executive Officer
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
EPI's	Equipamentos de proteção industrial
F&A	Fusões e aquisições
ISO	International Organization for Standardization
JV	Joint venture
KPMG	KPMG Corporate Finance Ltda
LBO	Leveraged by Out
PLR	Participação de lucros e resultados
PI	Programas de recrutamento e seleção através de avaliações psicológicas e grafologias
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SOL	Segurança, Organização e Limpeza

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Considerações iniciais e justificativa	12
1.2	Objetivos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Fusões e aquisições: tipos de combinações estratégicas	18
2.2	Modalidades de fusões e aquisições	24
2.3	Fusões e aquisições no mundo e no Brasil	26
2.4	As principais razões para a concretização das operações de fusões e aquisições	30
2.5	Razões para o insucesso das operações de fusões e aquisições	32
2.6	O processo de integração cultural	38
2.7	Estratégias de integração cultural	38
2.8	A cultura no contexto organizacional	44
2.9	Cultura organizacional: revisão do conceito	45
2.10	Tipologias de cultura organizacional	49
2.11	A cultura organizacional de acordo com Edgar Schein	53
2.12	As camadas da cultura organizacional na visão de vários autores	57
2.13	Mudança na cultura organizacional e liderança	62
3	METODOLOGIA	68
3.1	Método de pesquisa	68
3.2	Coleta de dados	70
4	ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1	Análise do processo de aquisição	78
4.2	Análise da cultura organizacional	86
4.3	Análise geral	128
5	CONCLUSÃO	136
6	CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	140
	REFERÊNCIAS	142
	APÊNDICES	151
	ANEXOS	157

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de fusões e aquisições – F&A, envolvendo empresas de diferentes países e de portes variados (TANURE,2006). Esse movimento ocorreu em consequência da globalização, (HORWITZ et al., 2002) assinalada pela alta velocidade da mudança tecnológica, pela incerteza dos limites concorrenciais entre as empresas e pela necessidade de suprir novas competências. Assim, as empresas viram-se forçadas a reformular suas estratégias para sobreviver e aproveitar as oportunidades. Nesse momento, as aquisições foram uma maneira rápida de obter as competências de que as empresas necessitavam para alcançar posições estratégicas e competitivas no mercado (HARBINSON & PEKAR JR., 1999).

Portanto, nesse ambiente marcado pela busca incessante por competitividade em nível mundial, os processos de F&A surgem como reflexo da globalização e do consequente aumento da competição. No bojo desse processo, percebe-se que muitas organizações ainda não se encontram preparadas, tanto tecnicamente quanto culturalmente, para lidar com os novos níveis de exigências. Nesse contexto, alguns autores (MARKS & MIRVIS 1998; HARBISON 1999; EVANS, PUCIK & BARSOUX 2002; BARROS 2003; GHOSHAL & TANURE 2004; ROSSON & BROOKS 2004) apontam que o sucesso das aquisições está relacionado ao desafio da gestão do encontro das culturas diferentes. Saber compreender as culturas e entender o funcionamento do seu sistema de valores, rituais, símbolos e práticas é fator primordial para que “as capacidades dos parceiros funcionem juntas (HARBISON, 1999; p.58)”. Pesquisas demonstram que as principais razões da alta taxa de insucesso dessas operações estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade de duas ou mais culturas, à

transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima quase sempre tenso na empresa adquirida (TANURE,2006).

Devido a essa movimentação estratégica, cada vez mais comum entre empresas, os processos de F&A tornaram-se objeto de inúmeros estudos e pesquisas no meio acadêmico, mesmo focalizando, na maioria das vezes, os aspectos mais “*hard*” da gestão (HASPESLAH & JEMISON, 1991; HARBINSON & PEKAR JR., 1999; RODRIGUES, 1999). A investigação acadêmica voltada para os aspectos culturais tem-se desenvolvido mais a partir dos anos de 1960 e, principalmente dentro das organizações, vem crescendo nos últimos anos (PARDINI, 2004). O estudo dessa área de conhecimento, relacionado aos processos de F&A, até hoje é uma lacuna importante no campo do conhecimento disponível, seja nacional, seja internacionalmente (CHILD & FAULKNER, 1998; MARKS & MIRVIS, 1998; SOUZA, 2000; DUPAS, 2001; HÉAU, 2001; HORWITZ et. al., 2002; GHOSHAL & TANURE, 2004; TANURE, 2005; TANURE,2006).

Existem, porém, na literatura sobre F&A, diversas pesquisas que buscam compreender a reação dos indivíduos quando uma empresa é adquirida por outra. Segundo Pardini (2004), esses trabalhos focam, quase sempre, a cultura organizacional imprimida pela alta administração. Ao excluir de sua interpretação as percepções de vários outros grupos da organização, principalmente os operacionais, esses estudos acabam tornando-se, muitas vezes, descritivamente limitados. Já outros estudos enfocam somente a fase de pré-aquisição, principalmente a fase de negociação em que as energias estão concentradas. Nesse sentido, Rourke (1992) afirma que a maior parte dos compradores comporta-se “como tubarões no frenesi de se alimentar: uma vez apanhada a presa, perdem o interesse em comê-la”. Já Child & Faulkner (1998) focam em seus estudos a maneira como as mudanças são realizadas nas empresas recém-adquiridas e como funcionam os modelos de controle, comunicação e integração entre adquirida e adquirente.

Nesse contexto, este trabalho de dissertação busca compreender um aspecto fundamental dos processos de F&A, que é o aspecto cultural, especialmente na perspectiva da empresa adquirida. O aspecto da cultura organizacional tratado neste trabalho visa interpretar as percepções da organização como um todo, não se limitando a um grupo somente. Para tanto, foram analisadas as percepções tanto da alta administração quanto dos outros grupos funcionais, para que se obtivesse uma caracterização completa da cultura organizacional.

Assim, do ponto de vista teórico, pode-se dizer que a importância deste estudo está na busca da exploração e alinhamento de algumas idéias no campo da gestão cultural com foco em F&A, contribuindo para um melhor entendimento a respeito das mudanças pós-aquisição na cultura das empresas.

1.2 Objetivos

Tendo em vista o número crescente de operações de F&A (MENEZES, 1994; BLAESING, 1995; SATO, 1997; HÉAU,2001; HORWITZ et. al., 2002; DEDHIA, 2004; GHOSHAL & TANURE, 2004; KPMG, 2005; SATO, TANURE, 2005; TANURE &CANÇADO 2005; TANURE,2006), inclusive no Brasil, a complexidade da sua gestão, as altas taxas de insucesso e as lacunas presentes nos estudos que abordam os processos de aquisição, esta pesquisa trata do aspecto das possíveis mudanças na cultura de uma organização adquirida.

Antes de verificar se houve mudança na cultura da organização adquirida, optou-se por investigar quais foram os objetivos estratégicos que levaram à aquisição desta empresa e correlacioná-los com as possíveis estratégias de integração cultural. O entendimento desses objetivos é fundamental na condução deste trabalho já que as razões da aquisição podem ter sido determinantes na possível mudança da cultura da organização adquirida. Dessa forma, a

questão de pesquisa é: quais foram as possíveis mudanças na cultura de uma empresa em função da sua aquisição?

Constitui, então, objetivo geral desta dissertação verificar quais foram as razões que motivaram a concretização desse processo de aquisição, assim como investigar, a partir da percepção dos funcionários da empresa adquirida, se houve mudança na cultura ou apenas mudança na operacionalização de valores centrais. Tanure (2005) afirma que, quando ocorre a mudança na operacionalização dos valores, os valores centrais formadores da cultura da organização permanecem inalterados, enquanto os comportamentos observáveis se modernizam, evoluem e até mudam. Por outro lado, para que haja mudança cultural é imprescindível que os valores centrais formadores da cultura organizacional sejam modificados, quer dizer, sejam outros, não permanecendo os mesmos. Esses valores centrais formadores da cultura organizacional equivalem ao que Schein (1992) denominou de premissas básicas da cultura. Estudos dessa natureza podem contribuir para trabalhos culturais já realizados no campo das aquisições, uma vez que esta investigação abarca as percepções de todos os níveis hierárquicos da organização através de uma pesquisa qualitativa com entrevistas dos funcionários da empresa adquirida.

Investigar os possíveis impactos causados nas diversas camadas da cultura da empresa adquirida em consequência de um processo de aquisição constitui objetivo específico desta pesquisa. Portanto, através desta abordagem, objetiva-se verificar as diferenças e similaridades na percepção dos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, aqueles que estão no dia-a-dia da operação, e aqueles que estão em um nível hierárquico mais alto, ou seja, que possuem subordinados, participam da gestão da organização e conseqüentemente das tomadas de decisão.

Sendo assim este estudo apresenta como objetivos específicos:

- a) Analisar as possíveis semelhanças e diferenças das possíveis mudanças culturais percebidas pelos funcionários de diferentes posições hierárquicas na empresa – funcionários que ocupam cargo de gerência e aqueles que estão no nível operacional.

- b) Verificar, a partir da análise dos valores centrais formadores da cultura da organização, se as possíveis mudanças percebidas pelos funcionários da empresa adquirida constituem efetivamente mudanças culturais ou apenas mudanças na operacionalização de valores.

- c) Compreender os reais objetivos que levaram à concretização do processo de aquisição e sua possível relação com a estratégia de integração cultural.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta dissertação aborda os temas F&A e cultura organizacional. Primeiramente, são abordados os tipos de combinações estratégicas e as modalidades dos processos de F&A. Uma vez que o foco do trabalho está relacionado com os processos de F&A, notadamente com o processo de aquisição são apresentadas as razões que ensejam a realização desses tipos de operações e as estatísticas no mundo e no Brasil (LABINI, 1980; NAPIER, 1989; CHANDLER, 1990; JAIN, 1990; KLOECKNER, 1994; NADLER, 1994; CARTWRIGHT & COOPER, 1995; ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 1995; WALTER, 1985; LORANGE & ROOS 1996; CHILD & FAULKNER, 1998; INKPEN, 1998; MARKS & MIRVIS, 1998; BOONE & KURTZ 1999; HARBINSON & PEKAR JR., 1999; RODRIGUES, 1999; SOUZA, 2000; WESTON & BRIGHAM, 2000; DUPAS, 2001; HASPELAGH & JEMISON, 1991; HÉAU, 2001; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002; HORWITZ et al., 2002; BACHMANN, 2003; WOLF, 2003; DEDHIA, 2004; GHOSHAL & TANURE, 2004 ; PARDINI, 2004; KPMG, 2005; TANURE & CANÇADO, 2005; TANURE, 2006). Ao analisarem-se esses dados, percebe-se uma alta taxa de insucesso das operações de F&A. Nesse contexto, são introduzidos os diversos motivos que culminaram no insucesso dessas operações, focalizando-se de maneira especial o aspecto cultural. Analisam-se, assim, os processos e as diferentes estratégias de integração cultural e sua relação com o sucesso da operação (PARKHE, 1991; ROURKE, 1992; SENN, 1992; NADLER, 1994; HAMPDEN-TURNER & TROMPENAARS, 1996; MARKS & MIRVIS, 1998; ULRICH, 1998; ASHKENAS et al., 2000; KAY & SHELTON, 2000; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002; DEDHIA, 2004; GHOSHAL & TANURE, 2004; TANURE, 2005). Observou-se então a necessidade de abordar o conceito de cultura organizacional, já que está intimamente relacionado aos processos de F&A e também é foco deste trabalho.

Diante dessa linha de raciocínio, a fundamentação teórica enfoca conceito de cultura no contexto organizacional bem como alguns tipos de cultura organizacional, de acordo com os modelos existentes, a exemplo das camadas da cultura proposta por Schein (1992) e Hofstede et al. (1990). Além de apresentar o conceito, optou-se por identificar e conceituar essas diversas camadas que compõem a cultura organizacional (HANDY, 1978; SCHEIN, 1985; GEERTZ, 1989; HOFSTEDÉ et al., 1990; HOFSTEDÉ, 1991; AKTOUF, 1993; SCHEIN, 1992; SCHENEIDER, 1994; FLEURY, 1996; NEVES, 1996; ALVES, 1997; FLEURY, 1997; CHILD & FAULKNER, 1998; GOFFEE & JONES, 1998; SCHERMERHORN et al., 1999; TAVARES, 1999; MINTZBERG et al., 2000; BARROS, 2001; HOFSTEDÉ et al., 2002; HANDY, 2003; TANURE, 2005). Assim, ao abordar F&A como processos que podem ocasionar mudanças na cultura das organizações envolvidas, faz-se necessário compreender como essas mudanças ocorrem assim como a função da liderança nesse processo (PETTIGREW, 1985; SCHEIN, 1985; BERTERO, 1996; BARROS, 2001; SCHEIN, 1992; AKTOUF, 1993; HANDY, 2003; GHOSHAL & TANURE, 2004; TANURE, 2005).

2.1 Fusões e aquisições: tipos de combinações estratégicas

A reorientação do mercado brasileiro na década de 1990 fez com que as empresas adotassem diversas estratégias ligadas ao formato dos relacionamentos para que se mantivessem inseridas na competitividade do mundo global. A estratégia de relacionamento a ser adotada por uma empresa está ligada a questões como o setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites do mercado no qual ela atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia, entre outros.

(BRASIL, GOULART & ARRUDA, 1994). Essas estratégias podem ser classificadas de acordo com o nível de investimento e o grau de risco e de controle que oferecem. Para determinada organização, um maior controle pode ser atraente, ao passo que pode significar maiores riscos, mais investimentos e maior comprometimento. Exemplos de estratégias que envolvem alto nível de investimento, forte controle e risco elevado são as aquisições e as *joint ventures* - JV (BOONE & KURTZ, 1999).

A forma de combinação estratégica entre as empresas irá depender do grau de formalidade, do nível de comprometimento e de investimento, em que cada uma dessas combinações irá evoluir ao longo de um *continuum* - representado pela FIG. 1- que vai do simples licenciamento até a aquisição. O investimento, o risco e o controle da empresa que lidera o processo aumentam ao longo do *continuum* (da esquerda para a direita) e, simultaneamente, aumentam o impacto na empresa alvo e os pré-requisitos para integração. No *continuum*, a dor da separação inicia-se na parceria e vai aumentando em direção à JV até a fusão ou aquisição. Caso alguma dessas combinações representadas ao longo do *continuum* não vingue, o caminho inverso é muito mais difícil e árduo, por exemplo, no caso da fusão ou aquisição do que no caso da aliança ou JV. (MARKS & MIRVIS, 1998).

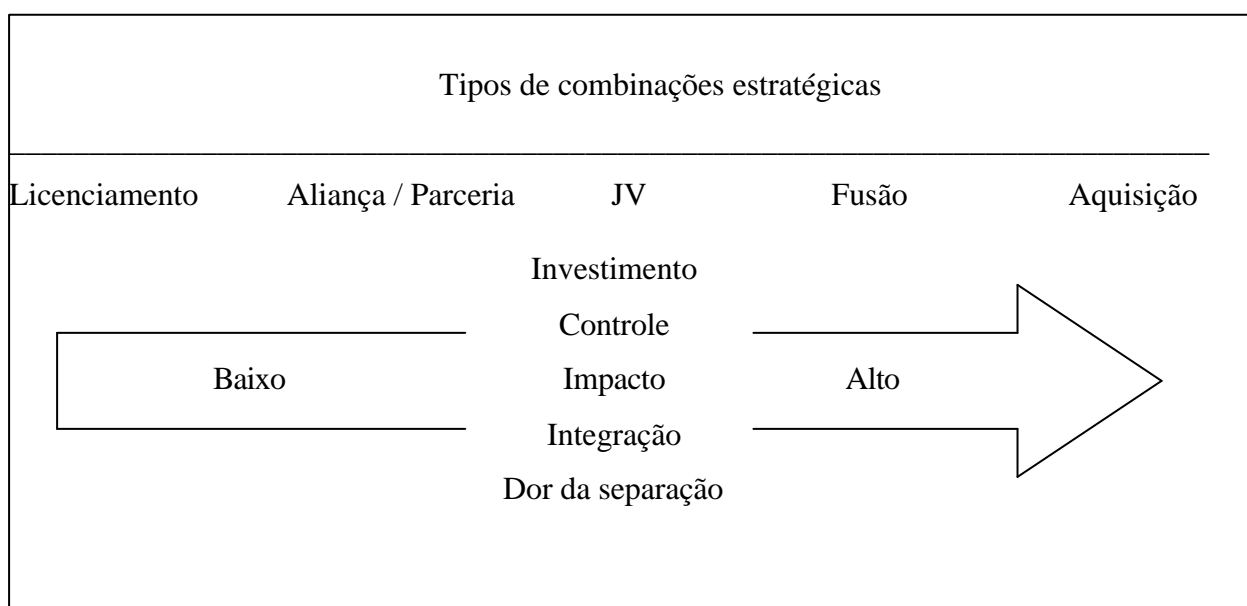


FIGURA 1 – Tipos de combinações estratégicas.
Fonte: MARKS & MIRVIS , 1998, p.10.

O licenciamento, primeiro formato representado na parte mais baixa do *continuum*, consiste num relacionamento mais simples em que uma organização concede a licença de um produto, serviço ou marca a outra organização. (MARKS & MIRVIS, 1998). É uma opção de baixo custo quando se objetiva a conquista de novos mercados, dado que a demanda por investimentos por parte do licenciador é relativamente baixa. Nesse tipo de combinação, para que problemas de relacionamento entre licenciado e licenciador sejam evitados, é fundamental que ambos tenham uma boa integração (JAIN, 1990).

O segundo formato é a aliança estratégica ou parceria. A aliança estratégica é um esforço cooperativo entre duas ou mais entidades que perseguem seus próprios objetivos (MARKS & MIRVIS, 1998). As alianças são usadas para criar pontos fortes e posições competitivas, seja através de proteção de mercado ou expansão geográfica, diluição de riscos e compartilhamento de recursos como, por exemplo, tecnologia. (HARBINSON & PEKAR JR., 1999). Não devem ser vistas como fim em si mesmas, mas como meio e fim, uma vez que a cooperação mútua entre as partes envolvidas é um dos pontos fortes para a concretização do seu sucesso. Assim, a função das alianças estratégicas é proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um ambiente competitivo, caso contrário não haveria a necessidade da aliança e cada organização poderia entrar sozinha em um determinado empreendimento (LORANGE & ROOS, 1996). Já a parceria obedece à lógica da cadeia de valor sendo feita entre empresa e fornecedores ou clientes com o objetivo da entrada em novos mercados (TANURE,2006). Rodrigues (1999) atenta para o fato de que nem sempre as empresas cooperam verdadeiramente, haja vista que algumas alianças são feitas com o objetivo de aprender as competências do parceiro para mais tarde retirá-lo do mercado, como é o caso das alianças nas áreas de tecnologia avançada.

Dessa maneira, o objetivo geral da formação de uma aliança entre parceiros é compartilhar recursos para criar valor, de maneira que, sozinhas, as organizações não

conseguiriam criar. A criação de valor seria resultado da combinação das capacidades de cada uma para poder ganhar economia de escala, reduzir riscos, promover a estabilidade, ganhar legitimidade em mercados desconhecidos e finalmente ter acesso ao conhecimento – *knowhow* (“saber fazer”) da outra firma (INKPEN, 1998).

Ainda, ao longo do *continuum*, encontra-se o terceiro formato, a JV, em que duas empresas, geralmente uma estrangeira, com o objetivo de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo, acordam com um parceiro nacional, definem papéis e dividem recursos (DUTRA, 1997). Essa combinação vai além do licenciamento e da aliança / parceria, uma vez que é estabelecida uma organização completa e formalmente separada, com estrutura, gerência, procedimento, políticas, cultura e recursos humanos próprios, enquanto as companhias responsáveis por sua criação continuam existindo independentemente (MARKS & MIRVIS, 1998). Ou seja, duas ou mais empresas de dimensão e força competitiva similares, através de um acordo amigável (PARDINI, 2004), reúnem-se para criar uma nova (TANURE, 2006). As JV mais recentes visam à criação de valor como a aprendizagem de um novo negócio ou mercado, podendo estruturar-se em torno da cadeia produtiva, que deve ser considerada como um todo ao avaliar a relação custo / benefício (RODRIGUES, 1999).

Qualquer que seja a motivação para a formação da aliança, parceria ou JV, é fundamental que haja confiança entre as partes e habilidade para gerenciar a cooperação de modo a gerar retorno para os parceiros. Ou seja, a cooperação cria uma dependência mútua entre as organizações e requer confiança para que possam ter sucesso. Nesse sentido, a confiança é vista como algo que se desenvolve gradualmente entre os parceiros e pode ser reforçada a partir do momento em que o número de transações entre eles vai aumentando (CHILD & FAULKNER, 1998). Enfim, a expectativa gerada pela confiança é de que, com o passar do tempo, as experiências positivas e a frequência dos contatos pessoais gerem

familiaridade (BACHMANN, 2003) e conseqüentemente o contrato formal torne-se menos exigido (CHILD, 2002).

Na visão de Inkpen (1998), a definição prévia de aliança inclui uma vasta gama de combinações organizacionais que passa pela JV, licenciamento para compartilhamento de projetos visando a desenvolvimento de produtos. As alianças estratégicas são relativamente duradouras e estão inseridas num arranjo cooperativo que utiliza recursos de organizações independentes, sitiadas em dois ou mais países. Quando da formação da aliança, as organizações envolvidas no processo continuam funcionando paralelamente e a identidade nacional de cada uma é mantida (PERLMUTTER & HEENAN, 1986). Entretanto as F&A consistem em outros dois tipos de combinações e, portanto, estão excluídas da definição de alianças estratégicas baseadas em transações de mercado. Mesmo que alguns autores tenham tratado as F&A como uma forma de aliança, na visão de Inkpen (1998) isto é inconsistente com o conceito de aliança. Para este autor, a nova organização resultante de F&A não depende da existência de duas ou mais organizações para sobreviver, como acontece no caso das alianças.

Sendo assim, o quarto formato denominado de fusão ocorre quando há a combinação de duas organizações, previamente independentes, que dará origem a uma terceira e nova entidade. Já a aquisição, quinto e último formato, é caracterizada pela compra de uma segunda empresa que será incorporada à adquirente (MARKS & MIRVIS, 1998), ou seja, consiste na tomada de poder de uma empresa por outra (PARDINI, 2004) com o desaparecimento legal daquela que foi adquirida (TANURE, 2006). Todavia as operações de F&A, expressas no extremo do *continuum* da FIG. 1, envolvem um altíssimo nível de investimento, um alto grau de controle, alto impacto sobre a gestão de pessoal, o que exige um processo de integração mais completo com pequena possibilidade de reversibilidade (TANURE & CANÇADO, 2005).

Como exposto anteriormente, cabe o esclarecimento da confusão que existe dos termos fusão e aquisição, uma vez que, na literatura, tendem a ser tratados da mesma forma, mesmo que sejam transações legais distintas (HORWITZ et al., 2002). A fusão, teoricamente, é a união entre organizações e, na nova empresa, tem poder equilibrado, o que raramente acontece na prática (CARTWRIGHT & COOPER, 1995). Observa-se, na realidade, a união ou integração de duas entidades previamente independentes, que irão formar uma nova companhia com recursos e objetivos corporativos compartilhados, mas tem poderes diferenciados (HORWITZ et al., 2002). Com a fusão, as entidades que eram anteriormente independentes desaparecem legalmente, assim esse processo envolve a combinação completa de, no mínimo, duas empresas para formar uma terceira com identidade própria. Dado que na prática, a ocorrência de fusões, no sentido estrito da teoria, é baixa, a expressão *F&A* acaba por significar basicamente aquisições, segundo Tanure & Cançado (2005, p.12). “Depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas fusões se revela, na prática, como aquisição” (TANURE,2006, p.20). No que diz respeito à aquisição, esta ocorre quando uma organização adquire parte ou a totalidade das ações de outra companhia com o objetivo de ter o controle da gestão (HORWITZ et al., 2002). Assim, esta dissertação propõe-se a entender fundamentalmente as operações de aquisições, mesmo que tratadas por *F&A*.

Cada um desses tipos de combinação estratégica se diferencia tanto na esfera psicológica quanto na esfera legal e financeira. No caso das alianças ou parcerias estratégicas, a relação entre as partes é previamente definida, ou seja, é definida antes da formação da aliança ou da parceria, e pressupõe um compromisso e compartilhamento de recursos tais como dinheiro, tecnologia, pessoas. Nesse caso, o impacto na gestão de pessoas é significativo, porém inferior e menos complexo que nos casos das *F&A*. Entretanto, no caso das aquisições que pressupõem uma união completa entre as partes, o comprometimento é

mais dramático e substancial, logo o impacto sobre as pessoas irá depender da estratégia de integração a ser adotada (MARKS & MIRVIS, 1998).

Nesse rol, após conceituar os diversos tipos de combinações estratégicas, torna-se necessário classificar as modalidades de F&A, que é o cerne deste trabalho de dissertação. Após a exposição dessas modalidades, o objetivo é mostrar as razões que levaram as empresas a realizarem esses movimentos estratégicos e um histórico do número dessas operações de F&A no mundo e notadamente no Brasil.

2.2 Modalidades de fusões e aquisições

As F&A podem ser classificadas em cinco modalidades. A primeira modalidade, *horizontal*, ocorre entre duas firmas que pertencem ao mesmo ramo de atividade e geralmente são concorrentes entre si. Chandler (1990) afirma que tal modalidade se dá quando uma firma adquire outras que utilizam os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos mercados. Esse tipo de integração traz um aumento da produtividade e da capacidade organizacional, uma vez que há uma racionalização das instalações e de pessoal a fim de se obterem economias de escala e escopo.

A segunda modalidade, *vertical*, ocorre quando firmas pertencentes à mesma cadeia produtiva se unem ou em direção aos fornecedores – para cima, denominada de montante - ou em direção aos distribuidores – para baixo, denominada de jusante (ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1995). Em outras palavras, o que acontece é a incorporação das unidades que fazem parte de etapas ao longo da cadeia produtiva como, por exemplo, a aquisição de frigoríficos por empresas de carnes industrializadas. As razões para a realização dessa modalidade vertical podem ser para assegurar um suprimento constante de materiais, privar os

concorrentes de suprimentos ou até mesmo garantir a distribuição de produtos no varejo (CHANDLER, 1990).

A terceira modalidade, *conglomerado* ou *co-seguro*, ocorre quando firmas de ramos de atividade diferentes se unem com o objetivo de aproveitar oportunidades, diversificar e reduzir riscos. Para Chandler (1990) essa modalidade refere-se à diversificação de produtos ou serviços, com a finalidade de usar de maneira mais lucrativa as instalações e o pessoal, na produção, na comercialização e na área de pesquisa. Dessa forma as empresas podem obter economias de escopo.

Chandler (1990) sugere uma quarta modalidade, denominada *expansão geográfica*, que acontece quando uma firma adquire unidades de produção em lugares distantes, na maioria das vezes localizadas no exterior. O objetivo é reduzir os custos de transporte, distribuição e provisionamento, montando no próprio país fábricas situadas mais perto dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima, e com isso explorar as vantagens competitivas nos mercados distantes.

Weston & Brigham (2000) complementam a classificação de Ross, Westerfield & Jaffe (1995) e de Chandler (1990) adicionando uma quinta modalidade denominada *congênere*, a qual Walter (1985) chamou de *concêntrica*. Essa modalidade envolve firmas pertencentes à mesma indústria, ou seja, envolve firmas do mesmo setor que atuam, porém, em linhas de negócios diferentes, não existindo relação entre elas, quer dizer, não há uma relação de cliente ou fornecedor.

Assim a modalidade *congênere* (CHANDLER; 1990; ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1995) ou *concêntrica* (WALTER, 1985) diferencia-se da modalidade *horizontal* (CHANDLER, 1990), uma vez que nesta pode existir uma relação de cliente ou fornecedor, já que empresas utilizam os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos

mercados. A semelhança entre essas duas modalidades é que ambas podem envolver firmas pertencentes a um mesmo setor ou indústria.

A partir da conceituação das diversas modalidades de F&A existentes, observa-se que muitas podem ser as razões pelas quais as empresas optam por adotar a aquisição como uma estratégia, a fim de ampliar ou conservar sua posição no mercado. Nesse contexto, a próxima seção explora as principais razões para concretização das F&A.

2.3 Fusões e aquisições no mundo e no Brasil

As operações de F&A estão presentes em todo o mundo. Segundo Dedhia (2004), nas últimas duas décadas houve um crescimento das operações de F&A globais como resultado das competições e pressões do mercado mundial. O autor ressalta que a proliferação dessas operações não está confinada a uma só indústria, dado que houve mais de 19 000 operações desse tipo em 1994 e 12 553 em 1998. De acordo com a pesquisa publicada pela revista *The Economist* em 2001, o ritmo das atividades de F&A acelerou durante a chamada *quinta onda*, nos anos de 1990, saindo de um valor de menos de US\$0,5 tri em 1990 para US\$3,5 tri em 2000.

Quatro ciclos de F&A foram identificados nos Estados Unidos nos últimos 110 anos. O primeiro teve início em 1890, o segundo em 1920, o terceiro em 1950 (MENEZES, 1994) e o quarto em 1990 e prevalece até os dias de hoje (WAACK, 2000). O final do século XIX foi marcado pelo primeiro ciclo, quando houve associações horizontais entre várias empresas, pequenas ou grandes, para formar novas empresas ou grupos. Em seguida, o segundo ciclo pode ser caracterizado por aquisições de firmas de um mesmo segmento industrial através de aquisição vertical e de diversificação. Já o terceiro ciclo, com início em 1950, foi marcado por F&A de grande número de pequenas empresas que se transformaram em conglomerados

(SATO, 1997). Finalmente, o quarto e último ciclo está em andamento caracteriza-se por um processo de refocalização das organizações no qual F&A ocorrem entre empresas de um mesmo setor (WAACK, 2000).

Ao contrário dos Estados Unidos, o ciclo de F&A no Brasil teve início mais tarde, devido aos mercados fechados e protegidos e também à industrialização tardia. A abertura da economia na década de 1990 deu início a uma nova fase, em que passou a predominar o livre comércio e o estímulo aos investimentos. As empresas foram automaticamente inseridas num mundo globalizado, baseado em tecnologias avançadas, economias de escala e intensa competitividade. Verificou-se então que a estratégia para se manter nesse novo contexto econômico mundial globalizado e ganhar competitividade foi a formação de JV e F&A com outras empresas do ramo (BLAESING, 1995).

Além do cenário mundial, segundo Tanure (2006), o tema F&A também vem ganhando projeção no cenário brasileiro, motivado pela lógica competitiva. De acordo com estudo realizado por essa autora, as operações de aquisições no Brasil estão concentradas em seis setores da economia: mineração, metalurgia e siderurgia (15,1%); bebidas e fumo (10,4%); química e petroquímica (8,5%); publicidade e editoras (6,6%); elétricos e eletrônicos (5,7%); telecomunicações (4,7%). Desse modo, o aumento do número dessas operações, de certa forma, foi resultado da redução de barreiras de entrada ao capital externo, da inserção do país no mercado mundial, dos programas de privatizações e fim de monopólios que, de alguma maneira, culminaram na modernização institucional e também na minimização dos problemas em processos sucessórios nas empresas familiares (ROSSETTI, 2001).

Paralelamente, de acordo com a pesquisa realizada pela empresa de consultoria *KPMG Corporate Finance Ltda.* - KPMG (2001), no Brasil, a década de 1990 pode ser dividida em três períodos, marcados por fatos importantes ocorridos na economia brasileira. O primeiro, que vai até 1993, foi marcado pela abertura da economia, privatização, concentração e

verticalização do mercado. Nesses anos, setores considerados básicos, como produtos químicos e petroquímicos (22 transações) e metalurgia e siderurgia (24) mereceram destaque. Os anos de 1994 até 1997 abrangem a segunda fase, que teve como marcos o Plano Real e a presença expressiva de negócios nos segmentos financeiros (107 transações nos quatro anos), eletroeletrônico (53) e autopeças (42). O “boom” das F&A no Brasil aconteceu no ano de 1997, com o recorde de 372 negócios realizados. A terceira etapa vai de 1998 a 2000 e nela destacaram-se os setores mais avançados, como telecomunicações (104 transações) e tecnologia da informação (93). Globalização, privatizações, novas tecnologias como, por exemplo, a Internet também marcaram o último período da década. Em 1999, verificou-se queda nas negociações, todas as operações registradas somaram 309, principalmente em consequência da liberação do câmbio. Os investidores decidiram suspender ou adiar as negociações até a economia ficar mais estável. Já no segundo trimestre daquele ano, entretanto, os negócios foram retomados. O resultado do ano 2000, quando o número de transações (353) volta a crescer, reflete uma economia estável e mostra, segundo pesquisa da KPMG (2001), que o Brasil entrou forte na rota dos investimentos estrangeiros.

Sendo assim, esta pesquisa realizada pela KPMG (2001), na década de 1990, reforça mais uma vez a idéia de que o Brasil virou alvo do capital externo, já que empresas de diversas nacionalidades decidiram entrar em terras brasileiras investindo em setores em expansão. A política de abertura do mercado brasileiro forçou a inserção do país em um contexto mundial que atrai grandes competidores para o país (FEIJÓ,1995). Anos depois, outra pesquisa realizada pela KPMG (2005) sobre F&A no Brasil mostra que os norte-americanos lideraram o número de transações nos últimos dez anos, totalizando 457. O segundo lugar ficou com a França (111), seguida pelo Reino Unido (69), Alemanha (60), Argentina (57), Itália (48), Portugal (44), Espanha (43) e Canadá (34). Em suma, os dados numéricos revelam que o ápice de crescimento em quantidade de transações relacionadas a

F&A no Brasil ocorreu em 1997 (GRÁF1), como resultado do programa de privatização do governo federal, que envolveu a venda de estatais dos setores de siderurgia, telecomunicações, energia elétrica e bancos.

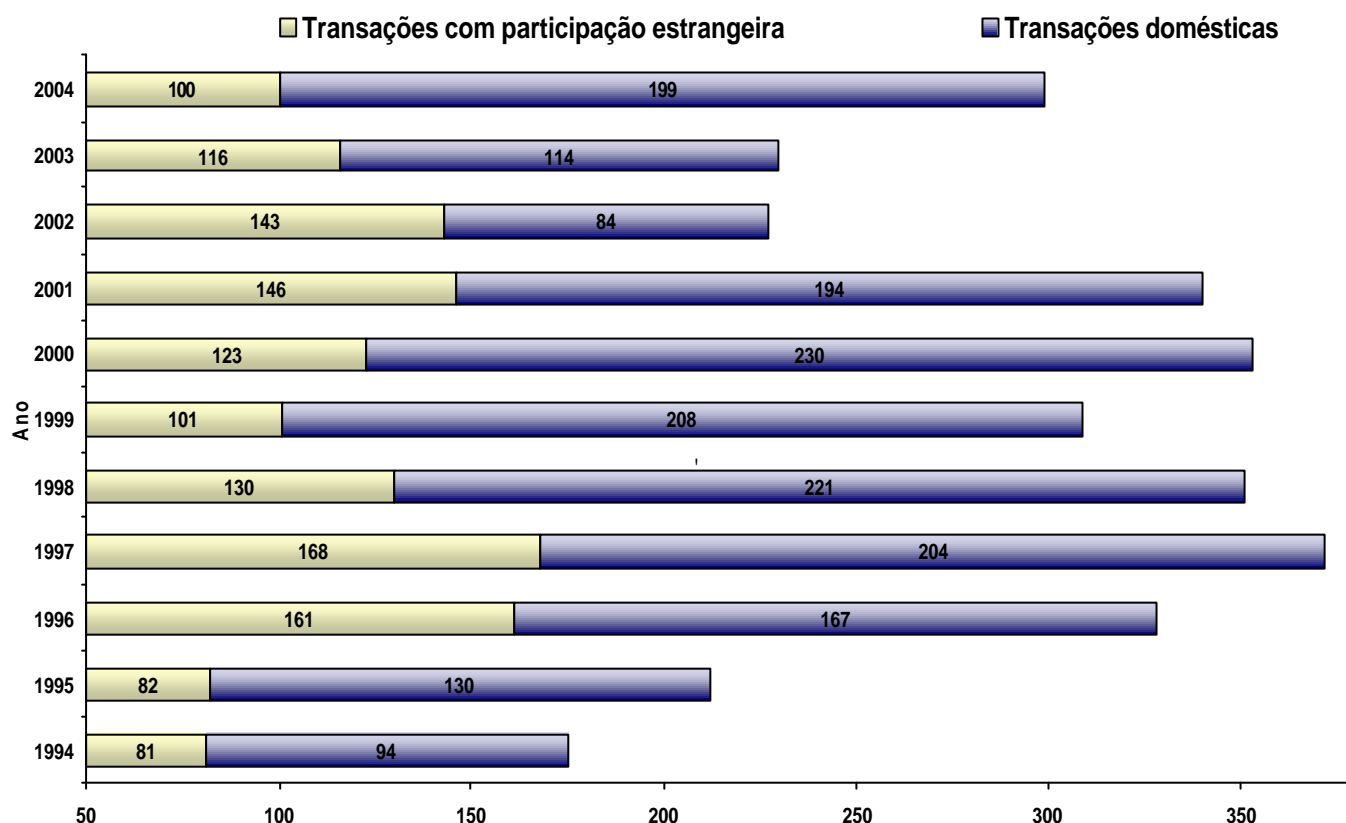


GRÁFICO 1 - Evolução anual do número de transações de F&A no Brasil – 1994 a 2004
Fonte: Adaptado de KPMG (2005)

Nesse contexto, Tanure (2006) defende que as F&A no Brasil foram impulsionadas por diversos fatores, como a redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro, a inserção do país no mercado global e o programa de privatização. As privatizações criaram um novo ambiente e novas regras do jogo, tendo em vista que ganhar uma concessão ou comprar uma empresa em via de privatização é a parte mais fácil da tarefa. A mais difícil é transformá-la, desenvolvê-la e torná-la competitiva, segundo Souza (2000). Nessa perspectiva, o mencionado autor atenta para o fato de que as empresas são então forçadas a serem eficientes ou a passar o controle para quem é mais apto. Não existe mais o jogo da competição artificial, quando as empresas não viviam ainda as incertezas da volatilidade da economia globalizada,

poucas tinham sócios estrangeiros, contava-se nos dedos as empresas brasileiras que se aventuravam no exterior e a privatização não passava de uma idéia em debate. As F&A eram ainda a exceção e não a regra.

Assim, as principais razões que levaram as empresas brasileiras à concretização de operações de F&A estão relacionadas com o aumento da participação de mercado, com o apoio e fortalecimento do negócio da adquirente, com a criação de valor e também com a obtenção de *know-how*, ou seja, capturar valor com a *expertise* da empresa adquirida pela adquirente, embora têm sido mais raras (GHOSHAL & TANURE, 2004). Essas razões serão exploradas com mais detalhes na próxima seção.

2.4 As principais razões para a concretização das operações de fusões e aquisições

Héau (2001) identifica o grande número de oportunidades disponíveis como uma das molas propulsoras para a realização de F&A , principalmente em uma época turbulenta em que as mudanças são constantes, o avanço da tecnologia é rápido e a globalização é intensa (MARKS & MIRVIS, 1998). Segundo Héau (2001), o aporte dos fundos administrados pelos investidores institucionais é grande e propicia a liquidez dos mercados de capitais permitindo-lhes fazer qualquer tipo de aquisição que lhes interesse. Também devem ser levadas em consideração as perspectivas de participação de intermediários financeiros nas operações de F&A, como no caso dos bancos, que podem prestar serviços de consultoria, atuar como corretores para garantir a obtenção de financiamentos. Outro aspecto mencionado pelo referido autor é o processo de mudança de gerações, em que herdeiros de “empresas familiares” não têm interesse em continuar administrando o negócio da família. E, finalmente, um outro aspecto marcante, citado por esse autor, é o aumento da participação dos acionistas nos assuntos corporativos, o que lhes dá, de certa forma, alguma segurança na tomada de

decisão no momento da venda das ações para algum grupo de investidores. Isso ocorre porque no passado os acionistas tinham pouca participação nos assuntos corporativos, e hoje, através dos conselhos de administração, os acionistas estão mais próximos das decisões empresariais (HÉAU, 2001).

HORWITZ et al. (2002) afirmam que, de maneira geral, através dessas operações de F&A, as empresas buscam posicionamento estratégico, larga consolidação industrial, aumento de participação de mercado, criação de valor para o acionista, sinergia através de economia de escala, aumento de receita, redução de risco, divisão de custo de desenvolvimento de produto, melhor acesso a mercados e desenvolvimento de novas tecnologias. Enfim, uma combinação ajuda a organização a ganhar flexibilidade e a criar oportunidades que em outra situação seria inconcebível (MARKS & MIRVIS, 1998; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002).

A criação de valor para o acionista (CARTWRIGHT & COOPER, 1995; ROSSON & BROOKS, 2004) pode ser viabilizada através das sinergias a partir da transferência de conhecimento, compartilhamento de recursos de incremento no controle da organização e de economias de escala (SHELTON, 1988; NAPIER, 1989; ROURKE, 1992; MARKS & MIRVIS, 1998; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002). A estratégia das empresas que buscam economias de escala está relacionada a uma possível diminuição dos custos em função do aumento no nível de produção, tornando-se assim mais competitivas por terem um custo de produção menor. Os custos fixos podem ser rateados por uma base maior e, ainda, pode ser obtida uma maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento (KLOECKNER, 1994).

Entretanto, na concepção de outros autores (NAPIER, 1989; NADLER, 1994; CARTWRIGHT & COOPER, 1995; MARKS & MIRVIS, 1998; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002), existe outro motivo para a realização das F&A que é de cunho gerencial, uma vez que as empresas visam ao aumento da participação de mercado em que a presença

direta não é permitida ou em que o custo da entrada é alto e arriscado, objetivando ainda o restabelecimento da confiança do mercado e até mesmo a redução das incertezas. Com relação a esse aspecto mercadológico, Nadler (1994) afirma que, quando empresas envolvidas no processo têm relações complementares com distribuidores, canais e agentes e percebem que podem diminuir os custos da distribuição, optam pela estratégia de aquisição desses canais mais eficientes. Outras fortes motivações estão relacionadas ao prestígio da direção (CARTWRIGHT & COOPER; 1995) e à oportunidade de comprar ativos desvalorizados, impulsionar o crescimento e a diversificação e tentar um realinhamento estratégico (ROSSON & BROOKS, 2004).

Enfim, as F&A têm o potencial para aumentar o valor do acionista através da criação de receita, poder de mercado ou combinação de sinergias intangíveis, ou, ainda, mediante a combinação de todos os fatores anteriores (WOLF, 2003). O valor criado é um fenômeno de longo prazo, fruto da sinergia que ocorre quando as capacidades transferidas melhoram a posição competitiva e, conseqüentemente, a performance das organizações (HASPESLAGH & JEMISON, 1991).

Rosson & Brooks (2004) afirmam que, de acordo com as pesquisas, a maioria das operações fracassa, pois não atinge os objetivos propostos e ainda destrói valor para os acionistas. Esse fracasso se deve à pouca atenção dada a certos aspectos tais como visão e liderança, comunicação com o *stakeholder*, moral do empregado, retenção de talentos, cultura corporativa, velocidade e momento da integração. Ainda, para esses autores, o estabelecimento de uma identidade corporativa forte pode ajudar a mitigar esses problemas, comunicando o que a nova companhia reserva para seus clientes e funcionários.

Nesse sentido a próxima seção analisará as principais razões que levam às altas taxas de insucesso das operações de F&A, entre elas o tratamento dado ao aspecto cultural, nas suas estratégias de integração.

2.5 Razões para o insucesso das operações de fusões e aquisições

Objetivos claros e uma proposta bem definida são pré-requisitos para que as operações de F&A tenham sucesso, uma vez que geralmente os aspectos financeiros e legais são bem fundamentados, enquanto aqueles que dizem respeito aos recursos humanos das organizações é que vão definir o sucesso ou o fracasso da operação. Entretanto esses aspectos podem ser completamente esquecidos ou não receber atenção suficiente na corrida para garantir a realização da operação. Sendo assim, a taxa de insucesso das aquisições no mundo torna-se alta (Watson Wyatt Worldwide, 1998). Segundo Tanure (2006,45) o percentual varia entre 50% e 75%, dependendo da fonte de informação. A Business Week/ Mercer (1995) relata que, em um período de dez anos, duas de cada três operações fracassam. A Fortune (1997) afirma que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram o custo de capital, enquanto a A.T. Kearney (1999) diz que 75% dos processos de F&A não atingem seus objetivos estratégicos. Informa também que 17% das transações aumentam o valor das ações, 30% não alteram e 53% reduzem o valor. Portanto, apesar de haver alguma diferença entre as diversas fontes, parece ser consenso que o sucesso em atingir os resultados que motivam inicialmente a aquisição de uma empresa é pequeno.

MARKS & MIRVIS (1998,28) afirmam que cada vez mais e mais empresas baseiam suas decisões numa estratégia razoável e defensável e tem muitas opções para colocar as duas empresas juntas, processo em que o fator humano ganha relevância como determinante no sucesso da operação. Isto não significa que as análises financeiras devam ser negligenciadas ou que são menos importantes para o sucesso. Estes autores defendem que, pelo contrário, o que coloca a combinação na trilha do sucesso é uma mistura de ambos os fatores: um

profundo entendimento financeiro da combinação proposta, assim como um sério exame do que vai produzir os resultados financeiros esperados.

Embora não seja o foco principal deste trabalho, é importante citar razões não relacionadas com o aspecto da cultura organizacional, que, se não forem administradas corretamente, podem também levar ao insucesso das operações de aquisição. De acordo com a pesquisa realizada por Tanure (2006), essas principais razões estão relacionadas à fragilidade dos sistemas de controle, aos processos operacionais não convergentes, à situação econômica da adquirida diferente da expectativa da adquirente, à geração de problemas com clientes, às questões legais, entre outros. Já os fatores-chave de sucesso estão relacionados à gestão de pessoas e da cultura (62,8% dos casos), como mostra o GRÁF. 2 :

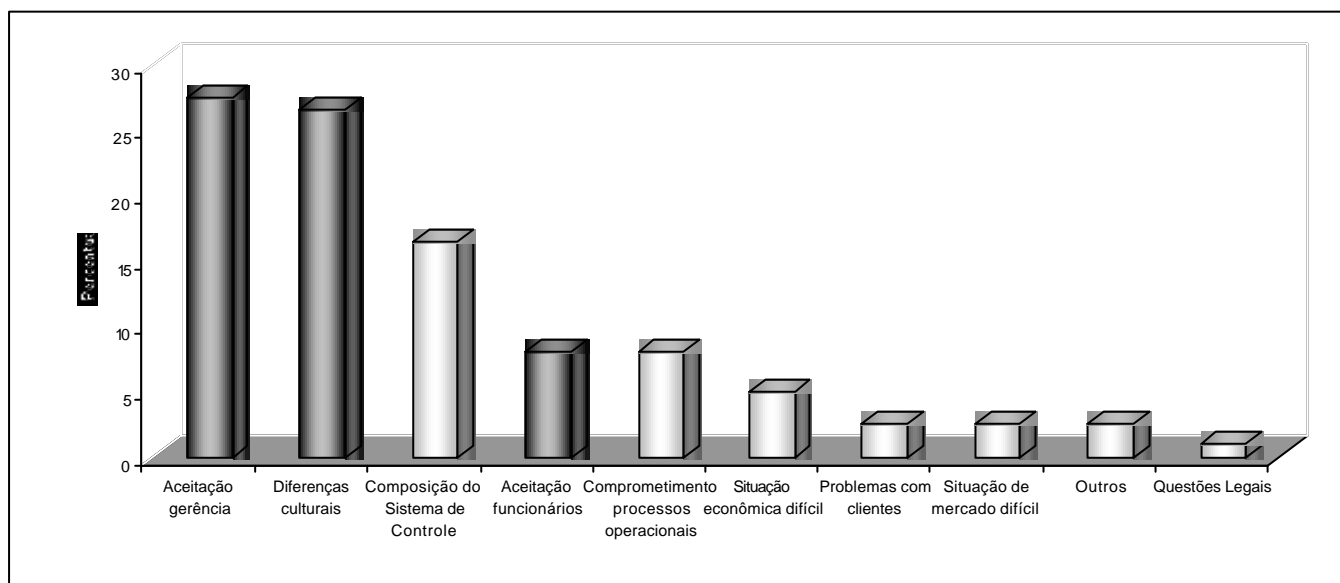


GRÁFICO 2 – Chaves de sucesso nos processos de F&A.

Fonte: TANURE, 2006, p. 48.

Ainda de acordo com essa pesquisa realizada por Tanure (2006), as principais razões da alta taxa de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, especialmente, ao clima tenso na empresa adquirida.

Evans, Pucik & Barsoux (2002, p.212) afirmam que os casos de insucesso estão ligados a uma pobre estratégia de integração, principalmente no aspecto dos recursos humanos e à complexidade de gerenciar um negócio em que as partes são internacionais. Dessa maneira, os autores ressaltam a importância do gerenciamento da cultura, uma vez que os recursos humanos são a chave para a criação de valor para a empresa, sendo, conseqüentemente, fonte de vantagem competitiva. Ao mesmo tempo afirmam que a medida apropriada para avaliar o sucesso da operação depende do seu objetivo, que não é estático, e do quanto a operação ajuda a firma a melhorar a sua habilidade para competir internacionalmente.

Para Marks & Mirvis (1998, p.3) o sucesso da operação é resultado da equação *Um mais um é igual a três*, ou seja, o resultado da combinação de duas organizações deve produzir algo mais do que simplesmente a soma das partes, seja através de sinergia, alavancagem ou eficiência com o propósito de criar valor. No entanto Marks & Mirvis (1998) atentam para o fato de que a realidade que é um pouco diferente, pois três quartos das corporações que passaram por este processo de combinação falharam ao atingir o resultado esperado, pois produziram um custo maior do que o esperado e um retorno bem inferior. “A triste realidade, contudo, é que a maioria das aquisições e alianças falha ao produzir o resultado esperado. Numerosos estudos confirmam que menos de 15% alcançam seus objetivos financeiros.” (MARKS & MIRVIS 1998,12).

Rosson & Brooks (2004) apontam, como as principais razões para o insucesso das operações de F&A, a superestimação das possíveis sinergias, o passo lento da integração, a fraca estratégia, o pagamento inadequado dos estoques, a pobre comunicação pós-fusão e finalmente os conflitos culturais. De maneira complementar, Schein (1992) afirma que quando uma empresa adquire outra ela normalmente checa a situação financeira da adquirida, sua posição no mercado, a força da gerência e outros aspectos concretos relacionados à sua

saúde. Raramente checam os aspectos culturais que deveriam ser considerados, tais como a filosofia ou o estilo da empresa e sua origem tecnológica, que poderiam dar dicas sobre suas premissas básicas, suas crenças sobre missão e futuro.

Segundo Marks & Mirvis (1998), outras razões relacionadas ao insucesso também estão ligadas a questões como o alto preço pago pela aquisição, que acaba resultando numa alta dívida que requer um corte massivo de custos; uma *due diligence* inadequada - etapa inicial do processo de aquisição quando são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida (TANURE, 2006) - e a carência de uma estratégia embasada; e finalmente a política corporativa e culturas conflitantes. Complementando a visão desses autores, Tanure (2006) ressalta que as pesquisas demonstram que as principais razões da alta taxa de insucesso das operações estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade de duas ou mais culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima quase sempre tenso na empresa adquirida. Desse modo, uma das razões para que se alcance o sucesso em operações de F&A é saber gerir o processo de integração cultural.

As práticas e políticas de recursos humanos exercem um grande impacto na cultura da organização, e pesquisas têm mostrado que as diferenças de cultura das organizações podem influenciar no sucesso da operação. Uma auditoria cultural torna-se, portanto essencial na etapa da “due diligence”. Um número de fatores pode influenciar na compatibilidade cultural entre os parceiros então devem ser analisados: estilo de comunicação (grau de formalidade), limites hierárquicos (rígidos ou flexíveis), mecanismo de controle (apertado ou relaxado), modo de resolução de conflitos (explícito ou implícito), filosofia de compensação (filosofia de mercado, grau de compressão salarial), performance do gerenciamento (aberto ou fechado), estratificação da carreira (gênero, raça, idade, religião, qualificações). (EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002, p.215)

Segundo Parkhe (1991), a influência da cultura social permeia todos os aspectos da vida de uma sociedade, o que inclui normas, valores e comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais. No caso das F&A transnacionais, pessoas com diferentes padrões de comportamento, crenças e diferenças na maneira de pensar, raciocinar, perceber, ou seja, de

interpretar o mundo vão se encontrar. Assim, Dedhia (2004, p.27) ressalta que “[...] a integração cultural deverá ocorrer de modo que as F&A produzam sinergia e se alcance o resultado esperado”.

Percebe-se então que muitas empresas ainda não estão preparadas para executar transações um tanto quanto complexas ou para lidar com os problemas que podem ocorrer em qualquer operação de F&A. Para atingir a criação de valor esperado e para preservar seu valor intrínseco, o estágio da integração de que ser muito bem gerenciado e é preciso ter cuidado na realização de cada fonte de valor. “[...] durante a integração, os executivos têm que redesenhar suas equipes, motivar as pessoas que estão inclinadas a conduzir a integração e a nova organização”.(WOLF, 2003, p.62)

Logo, as F&A envolvem a difícil tarefa de integrar a empresa adquirente e a adquirida diante da resistência das pessoas a grandes mudanças, sentimentos de insegurança, confusão e desmotivação (FEIJÓ, 1995). Assim, é necessário que, antes, durante e após os processos de aquisição, seja feito um trabalho de preparação e acompanhamento muito rigoroso e permanente, para poder esperar sucesso nas atividades. Não basta adotar a solução de substituir pessoas que não se enquadrem aos novos sistemas e valores (GHOSHAL & TANURE, 2004), já que cada organização possui crenças particulares, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer (HAMPDEN-TURNER & TROMPENAARS, 1996). Segundo Fealy & Kompare (2003, p.9), “[...] cada empresa tem sua própria estrutura operacional, cultura e programa de pessoal. Estas diferenças criam desafios que precisam ser superados para que se alcance sucesso e se crie valor para o acionista [...]”.

Segundo Tanure (2005), sérios desafios são apresentados às organizações que passaram por algum processo de F&A, cuja implicação parece ser a busca da integração cultural como fator primordial na concretização do sucesso da organização. Assim torna-se

imprescindível abordar o processo de integração cultural assim como mencionar as estratégias de integração. Este, então, é um assunto relevante, que será tratado na próxima seção, pois é chave para a consolidação do sucesso da *nova* empresa.

2.6 O processo de integração cultural

Neste contexto, as operações de F&A pressupõem diversos momentos. Inicialmente o assunto fica restrito a um grupo formado por poucas pessoas, normalmente pertencentes à direção da empresa já que são detentoras do processo decisório. Em um segundo momento, o grupo aumenta um pouco, uma vez que tem a responsabilidade da condução da *due diligence*, quando são feitas análises sobre a empresa a ser adquirida (TANURE,2006). Decidida e anunciada a operação, é comum que se estabeleça um grupo responsável pelo processo de integração, que inclui os sistemas das empresas envolvidas, suas bases de clientes e operações, além da gestão do encontro das culturas (BARROS, 2001). É nessa etapa que se inicia efetivamente o processo de integração cultural.

2.7 Estratégias de integração cultural

Cada aquisição tem uma intensidade diferente de integração entre a organização-mãe e a adquirida, e o processo não possui uma fórmula (NADLER, 1994). Nesse contexto Marks & Mirvis (1998, p.72) sugerem as seguintes estratégias de integração: preservação, absorção, movimento reverso, integração cultural e transformação, que estão ilustradas no QUADRO 1.

QUADRO 1
As estratégias de integração cultural

Grau de mudança da empresa adquirida	Alto	<i>Absorção</i> Empresa adquirida sujeita-se à empresa adquirente		<i>Transformação</i> Ambas as companhias encontram novas formas de operação
	Moderado		<i>Integração cultural</i> Melhor de ambas Somatório das duas empresas	
	Baixo	<i>Preservação</i> Empresa adquirida mantém-se independente		<i>Movimento Reverso</i> Empresa adquirida dita as regras do jogo
		Baixo	Moderado	Alto
		Grau de mudança da empresa adquirente		

Fonte: MARKS & MIRVIS, 1998, p.72.

Assim, de acordo com Marks & Mirvis (1998), o modelo de integração cultural irá depender do grau de mudança da empresa adquirida e da adquirente. Quando o grau de mudança em ambas é baixo, tem-se a preservação das culturas. Quando esse grau é alto, ambas as companhias encontram novas formas de operação e tem-se o que se chama de transformação. Se o grau de mudança em ambas é moderado, tem-se a integração cultural na qual prevalece o somatório do que há de melhor nas duas culturas. Se o grau de mudança da empresa adquirida é alto e na adquirente é baixo, tem-se o processo denominado absorção. O

contrário da absorção é o movimento reverso em que a empresa adquirida dita as regras do jogo.

Na perspectiva de Evans, Pucik & Barsoux (2002), a adoção da assimilação cultural como estratégia de integração pela maioria dos dirigentes não é vista com bons olhos, uma vez que tal atitude gera desconfiança nos colaboradores, causa confusão no ambiente interno da empresa, além de aumentar o grau de dificuldade da integração. Ressalta-se que essa estratégia, na análise de Ghoshal & Tanure (2004), é utilizada em casos de *take over*, em que a nova direção assume a estratégia e a divulga nos demais níveis da organização. A adquirente faz com que a adquirida adote seus procedimentos e sistemas. Notam-se também manifestações tidas como naturais das pessoas da empresa “absorvida”, que são a resistência à mudança e o sentimento de perda. Já na integração via estratégia de mescla cultural, comum em processo de fusão, os parceiros procuram absorver suas características e preservar preferencialmente o que cada um tem de melhor. Vale ressaltar que essa alternativa tem um custo de coordenação alto, envolve maiores riscos políticos e exige mais tempo. Para complementar essa estratégia segue a afirmação de Ghoshal & Tanure:

Alcançar o equilíbrio na convivência de duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática existirá uma cultura que dominará de forma extensiva ou sutil. A ocorrência do domínio não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura. (GHOSHAL & TANURE, 2004, p.118)

E, finalmente, a pluralidade cultural é vista como uma fase transitória, mesmo que dure três, quatro ou cinco anos, e é impulsionada pela introdução de novos métodos de trabalho e de sistema de acompanhamento e controle adotados pelas adquirentes.

Senn (1992) identificou três formas pelas quais o processo de integração pode acontecer: autônoma ou semi-autônoma; absorção e assimilação; co-criação de uma nova família. Acrescentam-se outras quatro possibilidades que foram identificadas por Kay & Shelton (2000): independência operacional, absorção de uma empresa pela outra, fusão de

iguais e transformação em uma empresa nova. A independência operacional ocorre quando todas as pessoas permanecem na empresa, sendo necessário apenas redefinir os papéis da alta direção. No caso da absorção de uma empresa pela outra, pressupõe-se a manutenção da alta direção da adquirente, com eventual preservação de alguns talentos da empresa adquirida. Já a fusão de iguais requer seleção para todas as posições gerenciais. E, por último, na transformação de uma empresa em uma nova, exige-se seleção para todas as posições gerenciais.

Ghoshal & Tanure (2004) lembram que a estratégia de integração a ser adotada relaciona-se ao objetivo da compra e a condições como o tamanho dos dois envolvidos na operação, a capacidade gerencial instalada da empresa adquirente e a situação financeira da adquirida. Para esses autores não existe um modelo único de integração, porém a estratégia mais comum é a assimilação cultural, cujas fases estão retratadas no QUADRO 2.

QUADRO 2
O modelo de assimilação: processo de integração

Processo de negociação pré-aquisição	Processo de negociação pós-aquisição		
	Fase I	Fase II	Fase III
	Fazer a "limpeza" e construir a fundação	Realizar a revitalização estratégica e organizacional	Integrar pessoas e operações
Preparar-se para agir rapidamente	Alinhar <i>top management</i>	Estabelecer uma visão e elaborar metas ambiciosas	Limitar as interfaces entre unidades adquirentes e adquiridas
Estruturar cuidadosamente equipes de avaliação / negociação (no apenas do lado <i>hard</i>)	Incutir disciplina com sistemas de relatórios e controles	Investir para melhorar competências funcionais básicas dos colaboradores	Racionalizar conjuntamente a produção, o marketing, a tecnologia da informação e etc.
Envolver gerentes operacionais e proteger contra o aumento crescente de comprometimento Entender as motivações do vendedor para assegurar o melhor acordo	Cuidar dos pequenos detalhes Realizar poucas e rápidas ações de impacto para melhorar o desempenho moral	Fazer uma reorganização estrutural, caso necessário Manter o contínuo comprometimento da alta gerência	Promover o fluxo de pessoas, em mão dupla, em diferentes níveis da organização
	Gestão da integração cultural		

Fonte: GHOSHAL & TANURE, 2004, p.119.

O quadro acima mostra que a primeira ação é organizar a empresa adquirida através do alinhamento da alta direção e da realização de poucos e rápidos procedimentos visando a aprimorar o desempenho moral. Em seguida implantar os procedimentos de trabalho e sistemas de gestão na adquirida. E somente depois realizar a revitalização estratégica e organizacional da unidade adquirida, dado que o alicerce já está restabelecido e construído. É na terceira e última etapa que deve ocorrer a integração de operações e de pessoas das duas organizações. A partir daí será possível consolidar a nova cultura da empresa adquirente na adquirida.

De acordo com Ghoshal & Tanure (2004) existem duas modalidades de integração em que o processo pode ser definido *a priori* ou ser construído sob medida. Quando o processo é definido *a priori* as, decisões são tomadas de forma centralizada e a implementação costuma ser mais rápida e objetiva. Na visão de Evans, Pucik & Barsoux (2002), torna-se necessário então um corpo diretivo com *expertise* para tomar corretamente todas as decisões. Quando o processo é construído sob medida são formados grupos por tarefa, à medida que os problemas vão aparecendo, o que acaba por demandar um maior tempo de negociação ou de formulação de soluções e, conseqüentemente, por gerar conflitos nos diferentes níveis operacionais, privilegiando o corpo diretivo.

Ghoshal & Tanure (2004, p.38) afirmam que “os dois estilos são a ponta de um continuum que podem combinar características mais relacionadas a uma ou a outra, dependendo do interesse, competência e cultura da empresa adquirente”. À medida que as empresas vão realizando operações sucessivas e adquirindo competências, sua performance nas aquisições tende a melhorar progressivamente.

Em suma, na concepção de Tanure (2005), a mudança cultural é um processo longo e difícil que ocorre devido a alguma mudança radical sob a ótica da gestão ou do negócio. Como dito anteriormente, é nos processos de F&A que ocorrem mais freqüentemente mudanças nos valores centrais das empresas adquiridas. A outra possibilidade é quando há a necessidade de mudança cultural, e para isto ocorre a troca da alta direção. E finalmente a terceira possibilidade, citada pela autora, ocorre quando há uma crise na organização em que os dirigentes ou fundadores percebem que há alguma insatisfação profunda com o modelo vigente ou resultados atingidos.

Diante desse contexto, verifica-se que não há como tratar do encontro de culturas organizacionais nos processos de F&A sem explorar com profundidade o conceito de cultura organizacional, mudança cultural e o papel da liderança.

Antes de passar para a próxima seção é importante lembrar que a literatura apresenta uma gama de definição para o termo cultura. Portanto esclarecer as diferenças entre os diversos conceitos de cultura é fundamental neste trabalho de dissertação. Dessa maneira, a próxima seção enfoca a cultura organizacional. Somente depois de definida a cultura organizacional é que se passa à definição do que consiste uma verdadeira mudança cultural na organização e ao papel da liderança nesse processo. Essa questão que relaciona mudança cultural e liderança é de suma importância e por isso merece uma seção especial que se encontra mais à frente.

2.8 A cultura no contexto organizacional

Os impactos causados pela globalização na formatação dos negócios exigem uma consciência de que a interação entre culturas é importante, sendo seu papel na *performance* ou desempenho empresarial crescente (TANURE, 2005). Vale atentar que a globalização dos mercados não significa, necessariamente, globalização dos valores culturais (HOFSTEDE et al., 2002), já que cada empresa tem a sua própria história, com formas distintas de internalizar crenças e tradições, mitos e valores, princípios e conhecimentos (FEALY & KOMPARE, 2003).

Nesse contexto cultural, Hofstede et al. (1990) afirmam que não há um consenso sobre o significado de cultura organizacional, mas a maioria dos autores provavelmente concorda com que algumas características, como holística, determinada historicamente, relacionada a conceitos antropológicos, construída socialmente, invisível, difícil de mudar, estão presentes no constructo de sua definição. Todas essas características têm sido reconhecidas isoladamente na literatura das últimas décadas e para esses autores o desafio está em integrá-

las em um único constructo. Parte-se então para a primeira etapa que é conceituar o termo cultura organizacional.

2.9 Cultura organizacional: revisão do conceito

A palavra cultura tem diversos significados e a proliferação de estudos acerca da cultura organizacional, a que se assiste há duas décadas, reflete a ausência de consenso em relação às formas de operacionalização do conceito e às metodologias de abordagem. Dessa forma, tem-se um conjunto teórico pouco integrado, culminando no caos conceitual e nas dezenas de definições (NEVES, 1996). Portanto, definir e compreender a cultura, principalmente no âmbito organizacional, é fato primordial neste trabalho. Para tanto, inicialmente recorre-se ao dicionário, onde Ferreira et al. (1999) trazem várias definições para a palavra *cultura* [*Do lat. Cultura.*] entre as quais:

5. O conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. [Nas ciências humanas, opõe-se por vezes à idéia de natureza, ou de constituição biológica, e está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a base das interações sociais.]

11. Antrop. O conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc. [Como conceito das ciências humanas, esp. Da antropologia, cultura pode ser tomada abstratamente, como manifestação de um atributo geral da humanidade (cf. acepç. 5), ou, mais concretamente, como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica (cf. acepç. 6).]

Tanure (2005) e Hofstede (1991) complementam que a palavra cultura tem sido usada em várias situações com significados diferentes. Tanure (2005) afirma que o significado inicial vem do latim *colere*, que quer dizer cultivar, com o propósito de crescimento, mudança e movimento no tempo. Hofstede (1991) também assume que os significados da palavra cultura são derivados de sua origem latina, que se refere ao cultivo do solo. Na maioria das

línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente. Nesse caso, o autor considera limitado o sentido da definição e aceita o conceito preconizado pela antropologia social de que a cultura é uma palavra-chave para todos os padrões de pensamento, sentimento e ação dos grupos e categorias humanas diferentes.

Segundo Hofstede et al. (1990), o termo “*cultura organizacional*” surgiu pela primeira vez na literatura acadêmica norte-americana, até onde se sabe, no artigo “*On Studying Organizational Cultures*”, publicado em 1979 por Pettigrew, na *Administrative Science Quarterly*. Anos antes, na literatura norte-americana, em 1964, Blake & Mouton o denominaram de “*clima*”. Com o passar do tempo, o termo “*cultura organizacional*” ganhou popularidade, principalmente quando os autores Deal, T. & Kennedy A., em 1982, publicaram nos Estados Unidos um livro com esse título e ainda, neste mesmo ano de 1982, Peters, T. & Altman, R. publicaram o livro *In Search of Excellence*, que se tornou sucesso. Desde então, extensiva literatura sobre esse termo tem sido desenvolvida por todo o mundo.

Assim, Hofstede (1983, p.76) define cultura como “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outro”, ajudando as pessoas a compreenderem o que está oculto nos seus comportamentos e pode estar profundamente enraizada (HOFSTEDE et al., 1990). Assim, a cultura organizacional é uma característica assumida da organização como um todo e não dos indivíduos que fazem parte dela, uma vez que esses podem ser substituídos a qualquer momento, mas a cultura ainda permanece (HOFSTEDE et al., 1993).

Child & Faulkner (1998) também focam o conceito do termo no fato de estar mais na mente do que em manifestações físicas, salientando que a cultura é aprendida e compartilhada dentro de uma coletividade social, representada ora pela organização em que se trabalha, ora pela sociedade em que se vive. Uma maneira de caracterizar a cultura é através das percepções individuais inseridas nela própria. Segue a definição por Mintzberg et al.:

A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem a mesma. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. [...] A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, [...], as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifício e produtos. (MINTZBERG et al., 2000, p.195)

Neste aspecto, Goffee & Jones (1998) ressaltam que o conceito de cultura organizacional compreende os valores, símbolos, crenças, comportamentos e premissas amplamente compartilhados por todos da organização. Para Pettigrew (1979), a manifestação do conceito de cultura se dá por meio de símbolos, da linguagem, da ideologia, das crenças, dos ritos e dos mitos. Tavares (1999) complementa este conceito de cultura ao afirmar que as apresentações materiais dos símbolos podem ser apontadas através de *bottons* e crachás, objetos de premiação (com valor intrínseco ou não), vagas na garagem, cartões de apresentação, definições espaciais, móveis e serviços diferenciados, vestimentas, entre outros. Embora o universo simbólico das organizações não se componha exclusivamente de símbolos de poder, há também os de posição no mundo tais como logotipos ou logomarcas, cores identificadoras, uniformes (quando são usados no ambiente externo), *slogans*, a imagem da companhia e finalmente o produto, que carrega em si uma síntese completa da empresa.

Assim, por intermédio dos padrões culturais, ordenados em símbolos significativos, o homem encontra sentido nos acontecimentos por ele vividos. A cultura pode, então, ser vista como expressão de significados subjetivos, construídos, mantidos e aplicados por atores sociais. Essas relações simbólicas, tais como os mitos, os rituais, a ideologia e principalmente a linguagem tornam-se importantes para o estudo das organizações como cultura, pois sustentam o caráter distinto, o *ethos*, que dá significado existencial aos grupos existentes nas organizações (GEERTZ, 1989).

Na perspectiva de Goffee & Jones (1998), uma forma mais coloquial de se definir cultura seria “o jeito que as coisas são feitas aqui”. Para esses autores, a cultura é formada a

partir de uma maneira comum de pensar que leva a uma maneira comum de agir: isso é o pilar que sustenta a organização. É o elemento mais importante, por exprimir a natureza das relações dentro da empresa, ou seja, a forma como as pessoas se relacionam, constituindo seu capital social. Normalmente, as premissas compartilhadas, as crenças e os valores estão implícitos na organização e, devido a essa invisibilidade da cultura, ela se torna difícil de ser gerenciada.

Barros (2001, p.126) complementa o conceito desses dois autores ao afirmar que as manifestações visíveis da cultura podem ser ilustradas através da interação das pessoas, da linguagem utilizada, da maneira de se vestirem e do modo como encaminham e resolvem os problemas. À medida que os valores dominantes são reconhecidos pelas pessoas que lidam com as organizações, ocorrem comentários do tipo: “este é o jeito da empresa” ou então “esta é a cara de tal organização”.

A cultura abrange então a maneira como as coisas são feitas na organização, podendo ser observada em cada aspecto da atividade organizacional (MARKS & MIRVIS, 1998), podendo ser expressa através de conhecimento, valores, preferências, hábitos e costumes, práticas estabelecidas e comportamentos e artefatos (CHILD & FAULKNER, 1998). A dimensão mais visível da cultura está nos mitos, nos símbolos, nos ritos e nos rituais (TANURE, 2005), que constituem peças-chave para a compreensão e a descrição daquele “modo próprio de fazer e de pensar as coisas”, que constitui uma cultura plenamente desenvolvida, em qualquer de seus diversos níveis de manifestação (TAVARES, 1999).

Fleury (1996b) define cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Nessa direção, TAVARES (1999) complementa que a partir do momento em que as dimensões

simbólicas, os ritos e os mitos são amplamente compreendidos e valorizados, a cultura organizacional torna-se propiciadora de envolvimento e de apropriação por parte do conjunto total de seus integrantes. Isso ocorre porque todos compreendem a situação organizacional de forma homogênea e orientam sua ação, quase sempre, de forma não consciente, de acordo com o esperado para os objetivos da organização.

Motta & Caldas (1997) definem cultura como linguagem, como código, uma vez que fornece esquemas de interpretação que dão sentido à existência e às ações dos diversos atores. A interação das pessoas, sua linguagem, sua maneira de vestir, seu modo de encaminhar e resolver problemas são exemplos de manifestações visíveis da cultura organizacional. Já os valores dominantes são facilmente reconhecidos pelas pessoas que lidam com a organização. Dessa maneira, a cultura também pode ser definida como um conjunto de valores e práticas compartilhadas por determinado grupo que impactam tanto a estrutura e o estilo de gestão quanto as relações estabelecidas, seja nas relações de trabalho, seja nos serviços prestados aos clientes, por exemplo (BARROS, 2001).

2.10 Tipologias de cultura organizacional

Cada cultura opera a partir de suposições diferentes sobre a base de poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Nenhuma cultura é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. Segundo Handy (2003, p.18), “o fato de que você não gosta, ou não aprova uma delas, torna-a inadequada para você - não errada, ou ruim, ou ineficiente em si”. Esse princípio é o cerne da *Teoria da Adequação Cultural* proposta por esse autor. Nessa perspectiva, Handy (1978) propôs um modelo de tipologia cultural baseado

nas crenças, na forma como a autoridade deve ser exercida e como as pessoas devem ser recompensadas. Para tanto, seguem os quatro tipos culturais por ele sugeridos: cultura do poder, da tarefa, da função e cultura existencial.

As organizações caracterizadas pela cultura do poder são, em sua maioria, fortes e bem-sucedidas. Existem poucas regras e pouca burocracia. O poder é centralizado e praticamente todas as decisões são tomadas pela alta direção da organização. Esse esquema centralizador se reproduz para cada nível hierárquico e é simbolizado pelo autor pelo deus grego Zeus. Ao contrário da cultura do poder, na cultura da função há regras para tudo, os papéis e as funções são claramente definidos. É típica de uma organização que se caracteriza pela lógica, pela racionalidade e burocracia. As organizações que adotam esse modelo podem ter sucesso quando trabalham em um ambiente estável e com pouca concorrência, uma vez que a organização demora a perceber as ameaças e costuma reagir à idéia de mudança. Esse tipo de cultura é simbolizado pelo autor, através do deus grego Apolo. Já a cultura de tarefa é extremamente adaptável, por isso é eficaz quando o mercado é competitivo. Baseia-se na capacidade de organizar para obter desempenho e valoriza o trabalho em equipe. Sua estrutura é, na maioria das vezes, do tipo matricial, em que o poder é dividido e varia conforme a montagem da matriz que irá conduzir as grandes etapas, sendo simbolizado pela deusa grega Atena. Por último, o autor tipifica a cultura existencial, que se apóia em fortes bases individualistas, tendo por objetivo servir às pessoas; tanto que seus procedimentos e sua estrutura são voltados para esse fim. Exemplos de organizações com este tipo de cultura são as associações de classe – engenheiros, arquitetos, economistas, administradores, advogados, médicos, entre outras. A fórmula sobrevive até que a organização, seja por que motivo for, rompe com o valor básico de servir ao indivíduo. O deus grego Dionísio é sua representação.

Por outro lado, para compreender o caráter da organização, segundo Goffee & Jones, (1998,21) torna-se necessário identificar os dois eixos principais que eles denominam de

solidariedade e *sociabilidade*. Entender esses conceitos facilita as negociações no ambiente organizacional e, como resultado, permite alterá-lo, se necessário. A *sociabilidade*, segundo esses autores, está pautada na amizade, nas relações pessoais, e demora a ser construída. Ou seja, está pautada na confiança e floresce de pessoas que compartilham idéias similares, valores, interesses, atitudes e histórias pessoais. As relações vão além do ambiente de trabalho. Assim, o lado positivo da *sociabilidade* a organização apresenta num ótimo ambiente de trabalho, em que as pessoas têm prazer em trabalhar e trabalham em equipe, contam piadas e até se divertem. Em contrapartida, o lado negativo está no fato de a amizade dificultar a cobrança de resultados, podendo levar a um baixo rendimento, pois as pessoas evitam despedir o colega, não o reprimindo, havendo um consenso exagerado onde é difícil discordar ou criticar o colega.

Já a *solidariedade* é um termo que Tanure (2005) prefere traduzir como racionalidade, pois o significado desse termo para Goffee & Jones (1998) é diferente do sentido cultural impregnado nessa palavra pela cultura brasileira, que o relaciona mais ao sentido de compaixão e afeto do que ao de envolvimento emocional. As metas que beneficiam as partes envolvidas, são claras e compartilhadas, quer gostem pessoalmente umas das outras ou não. O lado positivo é que o comportamento profissional de cada um será recompensado já que essas pessoas gostam de trabalhar em ambientes altamente transparentes; gostam e precisam saber quais são as metas da organização e o método acordado para alcançá-las. Assim como a *sociabilidade*, a *racionalidade* também tem seu lado negativo. As exigências e o excessivo foco nas metas podem ser opressivos e danosos aos indivíduos inseridos nesse meio. Segundo Goffee & Jones (1998, p.31), “as organizações podem ter atitudes como faça ou morra”.

Assim, na concepção de Goffee & Jones (1998, p.10), não existe uma cultura “adequada” para cada organização, mas “[...] existe uma cultura adequada para cada situação empresarial”. Logo, os autores afirmam que as organizações estão envolvidas numa guerra

competitiva e requerem um tipo de cultura. Aquelas que necessitam de criatividade intensa requerem outro tipo de cultura. Algumas requerem os dois tipos. Portanto, distinguem quatro tipos de cultura ligadas ao caráter da organização: *integrada em rede*, *mercenária*, *fragmentada* e *comunitária*, não sendo nenhuma delas, isoladamente, a melhor. As organizações caracterizadas pela alta sociabilidade e baixa racionalidade possuem o que se chama de cultura *integrada em rede*. O oposto, ou seja, alta racionalidade e baixa sociabilidade, caracteriza a cultura *mercenária*. Quando a organização tem um nível baixo em ambas as formas de relacionamento, isto é, baixa sociabilidade e baixa racionalidade, tem-se a cultura *fragmentada*. Derradeiramente, altos níveis de racionalidade e sociabilidade caracterizam a cultura do tipo *comunitária*.

Schneider (1994) também desenvolveu um modelo de tipologias culturais. Aborda o conceito de cultura essencial, ou seja, a parte mais interna da cultura organizacional. Para desenvolver esse modelo, a autora usou as referências de socialização secundária que remete à exposição das pessoas por meio do seu contato com diversas instituições, seja a família, seja os grupos esportivos, militares, educacionais e religiosos. Em tempo, são quatro as tipologias culturais propostas por Schneider (1994), que afirma que não existe uma tipologia melhor do que a outra. A primeira é a cultura de cooperação, que tem por base as sociedades familiares e/ou grupos esportivos. Depois, propõe a cultura do controle, que é baseada nas sociedades militares. Já a cultura de competência tem por base as sociedades educacionais, mais especificamente as universidades. E, por fim, a cultura do cultivo, que se baseia nas sociedades religiosas.

Assim, a partir dos conceitos e modelos discutidos, pode-se concluir que não existe uma cultura melhor ou pior, certa ou errada para a organização. Sendo assim, é importante mostrar como vários autores analisam diversas camadas da cultura organizacional, aprofundamento que se mostra crucial para identificar as diferenças e / ou semelhanças em

dois diferentes momentos de uma organização, seja na parte visível ou tangível, seja na parte mais invisível ou tácita da cultura organizacional, conforme será exposto a seguir.

2.11 A cultura organizacional de acordo com Edgar Schein

O conceito de cultura foi definido acima através das mais diversas formas e sob diferentes enfoques. Aktouf (1993) afirma que seria ousado e ilusório pretender esgotar esse conceito de cultura; assim optou-se por aqui focar a cultura organizacional através da abordagem proposta por Schein (1992). Devido a sua importante contribuição para os trabalhos no campo da cultura organizacional e a seu posicionamento no sentido de que a confusão essencial existente sobre o conceito de cultura resulta da não diferenciação das camadas, torna-se imprescindível iniciar este tópico com as idéias desse renomado pesquisador.

Para Schein (1985), a cultura pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que, ao lidar com problemas, buscou adaptação externa e integração interna e percebeu que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido. Assim, o grupo passou a ensinar aos novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Logo, para Schein (1992, p.16), a definição de cultura vai além do “jeito de fazer as coisas”, ritos e rituais, clima, sistema de prêmios, valores básicos ou outras definições. Para esse autor, além da cultura organizacional, também devem ser consideradas as subculturas como sendo as diversas camadas da cultura. Essa diversidade de camadas varia do nível mais tangível ao mais tácito que cada um pode ver ou sentir profundamente. São elas: as premissas básicas que ele define como a essência da cultura; os valores esposados, que é o sentimento do grupo sobre o que é “certo” e “errado”; e

os artefatos que compreendem as partes mais superficiais, mais facilmente observadas. Essas camadas propostas por Schein (1992) podem ser vistas na FIG. 2.

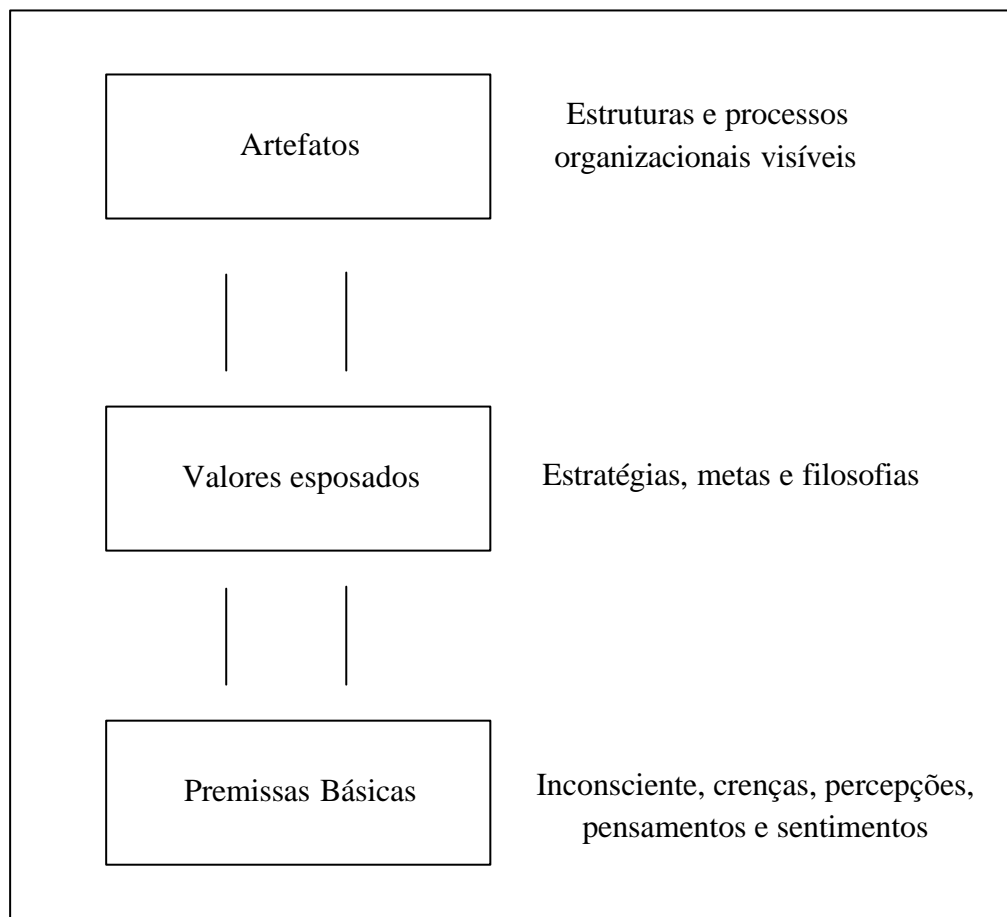


FIGURA 2 – Camadas da cultura.
Fonte: SCHEIN, 1992, p.17.

Ao diferenciar essas três camadas, o conceito de cultura, na perspectiva de Schein (1992) torna-se mais claro. Na superfície encontra-se a camada dos artefatos, que inclui todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos por qualquer um que não pertença ao grupo. A arquitetura, o *lay out*, a divisão dos locais de trabalho, a maneira como as pessoas se vestem, a linguagem utilizada, os produtos, entre outros, são exemplos de artefatos. Na concepção do autor, o ponto mais importante é que esta camada da cultura é muito fácil de observar e difícil de decifrar. Schein (1992) busca uma maneira de mostrar a dificuldade de decifrá-la tomando como exemplo a observação do *lay out*. Este pode refletir a mensagem do líder ou pode

também refletir o estilo dos arquitetos ou então os planos e as facilidades dos líderes da organização, as normas da comunidade local, ou então outras premissas subculturais. Já os líderes que possuem uma filosofia e estilos claros inserem-se nas visíveis manifestações da organização. Por exemplo, uma organização cuja comunicação é livre terá o *lay out* de seu escritório sem paredes ou divisórias. Este é um dos grandes desafios do pesquisador.

Logo, o nível dos artefatos descrito por Schein (1992) abrange todo o ambiente construído da organização, que pode ser a arquitetura e o *lay out*, os documentos públicos como, por exemplo, as cartas e os mapas, os padrões de comportamentos visíveis e também a maneira das pessoas se vestirem. Assim, ao analisar esse nível, é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros. Entretanto a compreensão da lógica subjacente ao comportamento do grupo torna-se mais difícil.

O próximo nível, denominado de valores esposados, explica o porquê dos artefatos enfocando os princípios de comportamento dos indivíduos, que, por sua vez, são sustentados por normas e regras da organização. As normas são leis aprovadas em nível formal e informal e os valores determinam a definição do certo e errado, do bom e do mau, estando, portanto, intimamente relacionados aos ideais compartilhados pela organização. Ainda na concepção de Schein (1992), os valores esposados constituem as informações, ou melhor, as respostas das pessoas da organização sobre o porquê de usarem determinada linguagem, o porquê de vestirem daquela maneira, ou seja, o porquê de se comportarem desta ou daquela maneira. Desse modo, muitas áreas do comportamento são inexplicáveis, deixando a sensação de que apenas parte da cultura é entendida. Então, para se ter um nível mais profundo de conhecimento, para decifrar padrões e prever corretamente o comportamento futuro, torna-se necessário entender completamente a camada das premissas básicas.

É importante destacar a preocupação do autor em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ele enfoca a força dos elementos subjetivos que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e agem. Assim, Schein (1992) propõe o nível das premissas básicas, que é o nível mais profundo, o qual busca explicar as incoerências entre os valores, informações declaradas, posturas e atitudes realmente praticadas. Essa camada abrange os inconscientes, as crenças tidas como certas, que consistem na essência da cultura e vão sustentar o comportamento dos membros de determinado grupo. Ou seja, são premissas implícitas que realmente guiam o comportamento e “dizem” aos seus membros como perceber, pensar e sentir as coisas.

A cultura, como um grupo de premissas básicas, define o significado das coisas, em que se deve prestar atenção, como são as reações em relação aos acontecimentos e como agir em vários tipos de situações. Uma das formas de identificar se uma premissa básica está sendo questionada é através da reação da confusão ou irritação das pessoas, isto porque, para elas, aquilo não pode ser diferente do que pensam ser. Ou seja, as premissas básicas são tidas como certas e são tão poderosas que, ao serem questionadas, causam desconforto nos membros de determinado grupo que acabam por recusar a discutir algo que consideram ‘fora de propósito’. Assim, Schein (1992) defende que, para se compreender a cultura, é fundamental entender muito bem esse nível, pesquisar as premissas básicas subjacentes, que são, em si mesmas, respostas aprendidas, que originaram os valores esposados. Por sua vez, esses valores conduzem ao comportamento e transformam-se, gradualmente, nas premissas básicas da realidade. “Em outras palavras, a essência da cultura está nas premissas básicas e, uma vez entendido esse nível, os outros níveis superficiais são facilmente entendidos e condizem com elas” (SCHEIN, 1992, p.26).

2.12 As camadas da cultura organizacional na visão de vários autores

Similarmente ao conceito apresentado por Schein (1992), a cultura manifesta-se em quatro camadas, segundo Hofstede (1991): símbolos, heróis, rituais e valores. Essa caracterização desenvolvida por Hofstede (1991) veio contribuir de maneira significativa no entendimento de culturas nacionais e de organizações transnacionais. O autor sugere que a cultura poderia ser representada como “as camadas de uma cebola”, ficando os valores ao centro, os rituais na camada seguinte, os heróis na próxima camada e os símbolos na camada externa, como mostrado na FIG. 3.

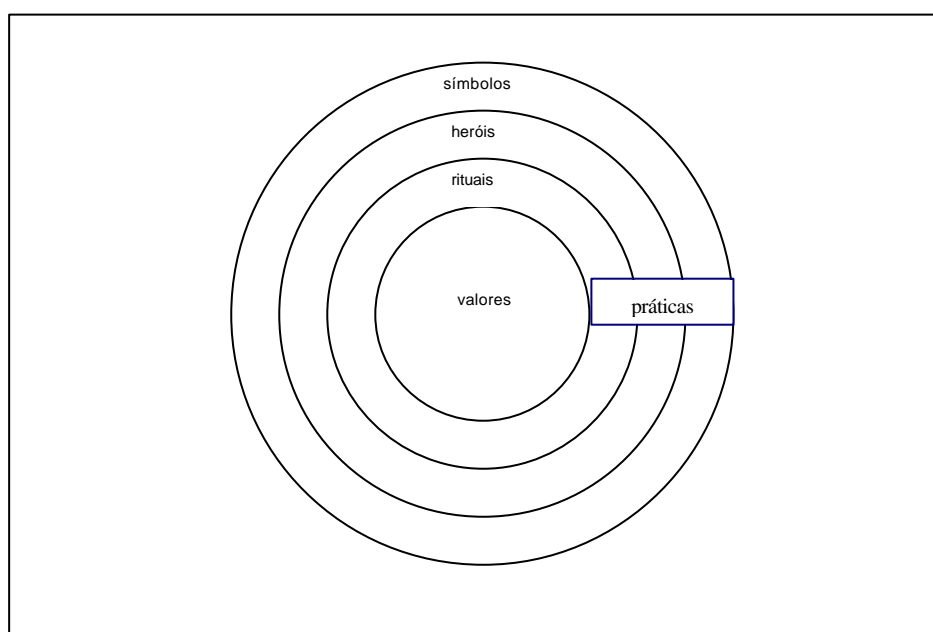


FIGURA 3 – Manifestações da cultura: da superfície ao fundo.

Fonte: HOFSTEDE et al, 1990, p.291.

Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam, em determinada cultura, um significado particular, reconhecido apenas pelos membros daquele grupo. Existe uma dinâmica no aparecimento e no desaparecimento de certos símbolos, ou seja, novos símbolos aparecem constantemente, ao mesmo tempo em que os antigos desaparecem: os símbolos de um grupo cultural são com frequência copiados por outros. Já os *heróis* são

peessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente respeitadas na cultura e que irão servir de modelo de comportamento. Os *rituais* são atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas socialmente essenciais para a cultura, pois muitas vezes não fazem sentido para quem está de fora do grupo. As três categorias acima podem ser agrupadas em *práticas*, pois são visíveis a um observador, apesar de que seu significado cultural é percebido pelos trabalhadores da organização. Já os *valores* que compõem o núcleo da FIG. 3, de uma maneira geral, são formados por sentimentos não específicos que podem ser bons ou ruins, normais ou incomuns, bonitos ou feios, racionais ou irracionais – sentimentos que são sempre inconscientes e raramente discutíveis, que não podem ser observados, mas que são manifestações de comportamentos alternativos.

Na visão de Alves (1997), a cultura organizacional é composta por três dimensões interdependentes, que não são necessariamente equivalentes. São elas: a dimensão ideológica, a material e a psicossocial. O autor as caracteriza como interdependentes, pois cada uma tem efeitos sobre as outras duas. Todavia essa interdependência aparece mais marcante entre a dimensão ideológica e a dimensão psicossocial, uma vez que sempre que uma se acentua, há reação da outra. Alves (1997) ilustra essa reação através do momento em que a liberalidade no ambiente psicossocial provoca reforço das restrições; outro exemplo é quando os exageros normativos despertam rebeldia. Nesse tempo, o desequilíbrio entre essas duas variáveis resulta em insatisfação, competição, desmotivação, ao passo que o equilíbrio gera satisfação, moral elevado, segurança e conseqüentemente coesão.

De uma maneira geral, a dimensão ideológica é definida por Alves (1997) como sendo a função reguladora, de autoridade dentro da organização, uma vez que é formada por um conjunto de normas e valores, regulamentos, política administrativa, tradições, padrão de conduta esperado, estilo de gestão, que governam e controlam o funcionamento da organização. Essa dimensão engloba também costumes, rituais, padrões e códigos informais,

que, embora não estejam estabelecidos oficialmente, são obedecidos tacitamente. Já a dimensão material trata das questões relativas à tarefa e reunidas num conjunto de instrumentos, processos, *know-how*, divisão de tarefas, *lay out*, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, metodologia de serviços, ou seja, é o conjunto de variáveis objetivas da organização. Finalmente, a terceira dimensão, denominada psicossocial, abrange as variáveis subjetivas da organização, ou seja, suas manifestações afetivas, suas manifestações subjetivas de idiosincrasias, que são as características dos comportamentos dos indivíduos na organização. São os aspectos emocionais do trabalho despertados pelo tipo de tarefa e pela cultura organizacional que englobam as percepções, os sentimentos e as reações, sejam elas positivas ou negativas. Enfim, segundo Alves (1997), qualquer uma dessas três dimensões pode predominar no ambiente organizacional, podendo ter maior expressão ou então atuar com mais força. O autor ressalta que existem algumas organizações eminentemente voltadas para as questões materiais, enquanto outras são mais ideológicas, outras ainda em que são mais intensas nas relações psicossociais.

Paralelamente à visão de Alves (1997), Schermerhorn et al. (1999) sugerem que a cultura organizacional é composta por um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, crenças e valores, mitos e ritos, recompensas e poder, e constitui atributo intrínseco à organização.

Schermerhorn et al. (1999) definem as normas como sendo os padrões ou regras de conduta em que os membros da organização se enquadram. Podem ser explícitas ou então as normas podem ser implícitas. Manuais, estatutos e regulamentos são exemplos de normas explícitas às quais as pessoas se adaptam conscientemente. Já no caso das normas implícitas, elas ficam subentendidas uma vez que as pessoas com elas se conformam, mas delas não têm consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será a organização. Segundo o autor, a norma é um padrão a que as

pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. Ainda para esse autor, as normas estão inter-relacionadas com os valores, criando assim uma interdependência entre esses dois componentes da cultura organizacional na medida em que esses podem estar refletidos nas normas. Uma vez que há avaliação, o reflexo dos valores nas normas pressupõe se ela é boa ou ruim. Reflete esses valores a sociedade em que se insere a organização. Assim, o autor define as crenças e os valores como o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo na organização, constituindo então seu sistema de valores.

No que diz respeito aos ritos, Schermerhorn et al. (1999) os definem como sendo atividades de natureza expressiva, desenvolvidas com o propósito de reiterar traços representativos de uma cultura a fim de torná-la mais tangível e harmônica. Já o mito organizacional é definido como uma formação ou uma relação de causa e efeito em que há aceitação de todos, mas não pode ser empiricamente comprovado. Embora tenha um sentido difuso e múltiplo, é um encadeamento dramático de eventos imaginários e um esquema lógico criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, podendo ser explicado em associação com a estrutura e o pensamento grupal.

Schermerhorn et al. (1999) definem a recompensa como algo baseado no comportamento das pessoas: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Dessa forma, torna-se indispensável ao trabalho dos gestores identificar e não só recompensar os funcionários de excepcional rendimento, como também apresentá-los como estímulo aos menos dedicados. Derradeiramente, o poder apresenta-se como componente da cultura, cuja forma de distribuição, o grau de centralização ou descentralização da autoridade, e os responsáveis por determinar as recompensas variam de organização para organização.

Vale destacar aqui uma congruência de pontos de vista de diversos autores sobre a dimensão simbólica como uma categoria importante para o estudo da cultura organizacional,

que privilegia os valores e os pressupostos básicos que carregam um significado particular, o que é reconhecido por aqueles que compartilham a cultura.

Fleury (1997) desenvolveu uma proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização a partir de suas dimensões que abrangem desde o histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as estratégias de integração do indivíduo, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, até a organização do processo de trabalho mediante seu componente social e tecnológico.

Para a autora o histórico das organizações consiste na recuperação do momento de sua criação e inserção no contexto político e econômico da época, cujo propósito é compreender a sua natureza, suas metas e seus objetivos. Já o processo de socialização de novos membros visa à reprodução do universo simbólico. As estratégias de integração do indivíduo à organização permitem a transmissão de valores e comportamentos dos novos membros. Tais rituais de socialização delimitam a área de inclusão dos indivíduos aos grupos, bem como a sua exclusão. A dimensão das políticas de recursos humanos revela os padrões culturais da organização enquanto o processo de comunicação transmite e cristaliza seu universo simbólico da organização. Finalmente a dimensão da organização do processo de trabalho no seu componente social e tecnológico possibilita identificar as categorias presentes na relação de trabalho, assim como o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização. Essa dimensão funciona como formadora do processo de identidade organizacional, fornecendo um referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico.

Nessa perspectiva, Fleury (1996) afirma que a cultura de uma organização é gerenciável através da manutenção dos padrões vigentes, dado que as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos que reforçam o tecido cultural são maiores. Esses elementos podem ser traduzidos através dos ritos, rituais ou práticas organizacionais

mantenedores dos valores básicos da organização. Para essa autora a questão ganha complexidade ao se propor à mudança de padrões culturais, já que nessas situações as resistências dos vários segmentos da organização são significativas. Nessa linha, uma vez já tendo sido definida a cultura organizacional, os tipos e suas camadas, a proposta da próxima seção é explorar o poder como parte integrante da cultura e verificar se ele é capaz de promover mudanças culturais ou não, o que faz parte do foco deste trabalho.

2.13 Mudança na cultura organizacional e liderança

Para entender adequadamente de que maneira as culturas organizacionais podem ser influenciadas, principalmente em consequência de uma operação de aquisição, torna-se fundamental compreender o papel da liderança, relacionado à dimensão do comportamento organizacional. Cultura e liderança são os dois diferentes lados da mesma moeda (SCHEIN, 1992) e por isso não é possível pensar em cultura sem considerar a liderança (BARROS, 2001). Segundo Aktouf (1993), a cultura consiste na união entre os membros da organização, buscando sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a cultura apresenta-se como instrumento adequado para a harmonia entre dirigentes e funcionários, num processo de interação.

Segundo Schein (1992), quando da criação das empresas, os fundadores iniciam o processo de formação cultural impondo suas próprias premissas ao novo grupo, conseqüentemente a cultura organizacional é criada através das ações dos seus fundadores. Mas com o passar do tempo a cultura precisa mudar, conforme mudam as tarefas, conforme a organização cresce ou as pessoas mudam, e a condução desse processo de mudança é tarefa da liderança HANDY (2003). Muitos dos problemas nas organizações vêm da tentativa de continuar fazendo as coisas como vinham sendo feitas, da relutância em mudar a cultura

quando ela precisa ser mudada. Porém, trata-se de um processo evolutivo, em que também é importante objetivar uma forma de convivência com as diferenças, buscando aproveitar as características das diversidades, no sentido de construção das vantagens competitivas (GHOSHAL & TANURE, 2004).

A consolidação da “nova” cultura organizacional requer a decomposição das antigas normas, a articulação com as novas, o convencimento dos funcionários de que a nova maneira é melhor que o *status quo*, a paciência enquanto os funcionários ainda se comportam de acordo com as “antigas” normas culturais esposadas, e o reforço da nova maneira de atuar através de recompensas e reconhecimento, embora tudo isto leve tempo. Os pesquisadores que estudam a mudança da cultura organizacional dizem que esse processo leva de sete a dez anos para que a “nova” cultura seja consolidada (MARKS & MIRVIS, 1998). Entretanto, na opinião desses autores, segundo sua experiência em aquisições ou alianças, esse tempo pode ser reduzido consideravelmente.

Quanto à mudança Ghoshal & Tanure (2004, p.44) afirmam que existe uma diferença entre *mudança incremental* e *mudança radical* ou transformação. Para os autores a *mudança incremental* consiste em realinhar alguns aspectos da estratégia da empresa, da sua organização ou da sua cultura e deixar outros como estão. Logo, a *mudança incremental* acontece lentamente enquanto que a *mudança radical* há um senso de urgência que visa à melhoria radical de desempenho frente a desafios que a organização enfrenta. Assim, a *mudança radical* ou transformação é caracterizada por “um ataque sistemático e simultâneo em muitas frentes, que altera fundamentalmente o ritmo e o caráter básicos de uma organização”.

A cultura serve para a sobrevivência da organização, pois é o elemento que permite a realização de tarefas inerentes à adaptação externa, ou seja, de tudo que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, e que também torna possível a integração, a articulação e as

coordenação internas (BERTERO, 1996). Na dimensão interna ou integradora da organização, o poder é fator integrador da cultura, por fazer parte das várias funções adaptativas internas: linguagens e conceitos comuns; demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e de exclusão; poder e *status*, intimidade, amizade e amor; recompensas e punições; ideologia e religião. O poder possui então seu aspecto mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional (SCHEIN, 1985). A principal atribuição do poder é manter a harmonia e o equilíbrio organizacional interno (BERTERO, 1996), assim como gerir tanto o aspecto intelectual quanto o emocional (GHOSHAL & TANURE, 2004). Na medida em que é legítimo, o poder ordena, estabelece fronteiras, homologa os processos organizacionais e reconhece o bom desempenho (BERTERO, 1996).

Na visão de Handy (2003), o líder que deseja mudar a cultura da organização deve saber como atingir sua camada mais profunda, avaliar a funcionalidade das premissas em cada nível e saber lidar com a ansiedade que surge quando esses níveis são desafiados. Schein (1992) atribui grande importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, uma vez que os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas organizacionais, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

De uma maneira mais ampla, a concepção de Schein (1992) é de que a liderança é originalmente a fonte de crenças e valores que faz com que o grupo lide com os problemas internos e externos. Uma vez estabelecido um grupo de premissas compartilhadas, estas podem funcionar como um *mecanismo de defesa cognitiva* tanto para o indivíduo quanto para o grupo como um todo. Seja o indivíduo, seja o grupo, ambos buscam estabilidade e um sentido. Quando são alcançados, fica fácil deturpar certas exigências estabelecidas através da negação, projeção, racionalização ou vários outros mecanismos de defesa que buscam mudar

as premissas básicas. Sendo assim, para esse autor, a cultura pode mudar desde que as premissas básicas sejam mudadas, o que é difícil, pois consome tempo e provoca um alto grau de ansiedade.

A mudança cultural muitas vezes é confundida com mudança na operacionalização de valores. Tanure (2005) esclarece que a mudança na operacionalização dos valores é caracterizada pela permanência dos valores centrais formadores da cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam. Nessa linha, Pettigrew (1985) afirma que é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos. Dessa forma, na concepção de Schein (1992), a essência da cultura de uma organização está na camada das premissas básicas, das quais se originam os valores e o comportamento, as quais referendam as autoridades consideradas legítimas, mantêm mitos e símbolos que fortalecem a coesão e definem os sistemas de poder e de comunicação vigentes. Portanto, as idéias, os valores e ações só se transformam em premissas básicas na medida em que se mostram eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização, passando a ser consideradas como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a elas pertencem. É neste sentido que ocorre a mudança cultural que Tanure (2005) denomina de mudança dos valores centrais formadores da cultura da organização. Conseqüentemente, pretendeu-se, neste trabalho de dissertação, entender premissas básicas como valores centrais formadores da cultura organizacional.

Ghoshal & Tanure (2004) fazem a metáfora da mudança cultural com a transformação da lagarta em borboleta, processo que é bastante penoso e do qual o medo e a dor fazem parte. Primeiro a lagarta fica cega, depois perde seus membros, seu corpo racha para depois se abrir e permitir que surjam as asas. Quando surge a borboleta, a função da liderança evolui para a elaboração de metas de longo prazo, para a reconstrução das equipes e da confiança. Os

autores sugerem que uma das alternativas é o afastamento daqueles que até o momento lideraram o processo, de forma a permitir que a nova liderança assuma suas novas funções, limitando-se apenas a personificar e projetar a visão e os valores da empresa, orientando e apoiando a nova liderança.

De acordo com Tanure (2005), os processos de F&A, com exceção daqueles incluídos na modalidade estratégica da *pluralidade*, são casos típicos em que ocorre mudança nos valores centrais das empresas adquiridas ou nas adquirentes no caso da estratégia de *movimento reverso*, ou seja, mudança cultural. Entretanto todo processo de mudança é de longo prazo, sofrendo influência de vários fatores internos e externos enquanto se processa, sofre. “A empresa que planeja implementar mudança cultural precisa de uma forte dose de persistência e desejo de romper a inércia organizacional, com a constância de propósitos e liderança determinada” (TANURE, 2005, p.56).

Para Schein (1992), a empresa adquirida automaticamente transforma a subcultura em uma cultura maior que a da adquirente. E aqui surge um problema, oriundo do fato de que a nova unidade adquirida não compartilha de nenhuma história em comum com a adquirente, além do que a adquirida pode se sentir inferior, ameaçada, triste e defensiva. Nesse sentido, o autor afirma que integrar culturas é como integrar subculturas, o que exige do líder habilidade para trabalhar com limites culturais, ou seja, tem de ter a capacidade de perceber as diferenças subculturais e saber lidar com elas. Assim, a essência de gerenciar está na habilidade de unir pessoas de diferentes subculturas e fazê-las trabalhar juntas. Construir uma organização eficiente é fundamentalmente uma questão de entrosamento das diferentes subculturas através do encorajamento da evolução de metas, linguagem e de procedimentos comuns para resolver problemas.

Trazendo essa questão para a realidade brasileira, Bertero (1996) afirma que o Brasil é um país cujo centro do poder empresarial parece residir claramente na coalizão interna, na

qual o proprietário ou o conjunto dos acionistas majoritários dispõe de hegemonia. Ainda na visão desse autor, o poder é um elemento e um componente da própria cultura organizacional que pode ser visto sob três aspectos diferentes. O primeiro diz respeito às culturas organizacionais que são moldadas ou modeladas pelo poder. Esse primeiro aspecto pode ser ilustrado pelo caso de empresas marcadas pelo fundador ou por algum dirigente que, mesmo sem ser o proprietário, exerceu importante influência no período de sua formação. O segundo aspecto, já mencionado anteriormente, diz respeito ao poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente. Nesse caso, o autor relembra a situação de maturidade, com ausência de turbulência ou também o enrijecimento próximo do esclerosamento e que pode prenunciar a decadência. O terceiro aspecto, foco deste trabalho, destaca o poder como transformador da cultura organizacional. O autor ilustra esse último aspecto ao mencionar a necessidade da mudança cultural com o objetivo de permitir a viabilização da própria organização.

3 METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores, foram apresentados os objetivos de pesquisa, bem como a fundamentação teórica da dissertação. Nesse capítulo, encontra-se o detalhamento da metodologia, que servirá como suporte e diretriz na condução do estudo em questão, abrangendo o planejamento e a execução da pesquisa. Inicia-se o capítulo apresentando o método de pesquisa utilizado e suas características principais. Posteriormente são apresentados os procedimentos utilizados para a coleta de dados e, finalmente, a análise dos dados.

3.1 Método de pesquisa

A escolha do melhor instrumento de investigação a ser utilizado deve estar amparada pela natureza do estudo e pelo seu nível de aprofundamento e complexidade. Nesse procedimento, é salutar que a opção do pesquisador esteja orientada pelos caminhos naturais do método científico (PARDINI 2004). Portanto, neste trabalho de dissertação optou-se por utilizar o estudo de caso de natureza qualitativa para identificar e analisar as possíveis mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa adquirida. O estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular e sua natureza qualitativa preocupa-se com a percepção da realidade (GODOY, 1995).

De maneira mais específica, esta pesquisa qualitativa é do tipo descritiva e tem o ambiente natural como fonte direta de dados, onde o pesquisador atua como instrumento fundamental. O pesquisador utiliza o enfoque indutivo na análise de seus dados e, de forma geral, está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, uma vez que o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é sua preocupação

essencial (RICHARDSON, 1989). Com relação ao dado qualitativo, Pereira (1999) afirma que este é a representação simbólica atribuída a manifestações de um determinado evento; é a estratégia de um fenômeno aparentemente imponderável uma vez que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do fenômeno, a análise de seu comportamento e suas relações com outros fenômenos.

A pesquisa realizada neste trabalho de dissertação pode ser definida como seccional com perspectiva longitudinal, na qual a coleta de dados é feita em determinado momento, mas resgata dados e informações de períodos passados. Para Triviños (1987), a investigação histórico-estrutural aprecia o desenvolvimento do fenômeno, na sua visão atual que marca apenas o início da análise, e penetra em sua estrutura íntima, latente, inclusive não-visível ou observável à simples reflexão, para descobrir suas relações e avançar no conhecimento dos seus aspectos evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico. Então, o foco da pesquisa está no objeto de interesse do pesquisador e na forma como ele se caracteriza no momento da coleta, sendo os dados resgatados do passado, geralmente, utilizados para explicar a configuração atual de determinado acontecimento (VIEIRA, 2004).

Sendo assim, esta dissertação investiga uma aquisição ocorrida em determinado período e seu impacto na cultura da empresa adquirida, percebido até o momento atual, ou seja, até o momento em que foi realizada a coleta de dados. Para atingir o objetivo, dentro desse modelo, a cultura foi analisada historicamente no momento anterior à aquisição, passando pelo processo da aquisição, obtendo, dessa forma, uma ampla visão desses dois momentos: antes da aquisição e após a aquisição.

3.2 Coleta de dados

O processo de coleta de dados, no caso das pesquisas qualitativas, envolve decisões conceituais referentes à definição dos casos e, conseqüentemente, da amostra e dos instrumentos de coleta de dados (MILES & HUBERMAN, 1994). Ao seguir esse modelo, o primeiro passo no planejamento da pesquisa de campo foi a definição da utilização do estudo de caso de um processo de aquisição em que foi observada a temporalidade do impacto, ou seja, os efeitos do evento observado podem não ser imediatos, aspecto pertinente ao estudo de mudanças da cultura organizacional. Por esse motivo, buscou-se estudar um processo de aquisição que tivesse ocorrido no mínimo há cinco anos.

Inicialmente, a abordagem foi construída focando as possíveis mudanças na cultura da empresa adquirida, e, posteriormente, teve seu escopo ampliado para encampar as razões que motivaram essa aquisição e as razões que motivaram a venda. Essa ampliação de escopo está relacionada com as estratégias de integração cultural analisadas na literatura, já que um dos objetivos deste trabalho é verificar a possível relação do processo de aquisição com a estratégia de integração cultural adotada. Dessa maneira, optou-se por entrevistar os dirigentes da empresa adquirente responsáveis pelo processo para saber o real motivo que a levou a realizar esse processo de aquisição, e o antigo dono da empresa, para saber quais foram as razões da venda.

Diante desse contexto, o objetivo primordial da coleta de dados foi caracterizar a cultura da empresa adquirida nos momentos antes e após a aquisição, buscando verificar os possíveis impactos na cultura organizacional da adquirida em função do processo de aquisição. O objetivo secundário, que neste caso suporta o objetivo primário, diz respeito aos reais motivos que levaram o antigo dono a vender a sua empresa, assim como os reais motivos que levaram os dirigentes a concretizar a operação de aquisição e a sua possível relação com a

estratégia de integração cultural adotada. Para esse fim, optou-se pela entrevista que constitui importante fonte de informação para a elaboração de estudos de caso de natureza qualitativa (EISENHARDT, 1995; & YIN, 2001). As pessoas entrevistadas fornecem ao entrevistador informações importantes e essenciais a respeito do objeto de estudo, propiciando assim uma enorme gama de dados para análise, além da possibilidade de esclarecimento das dúvidas no momento da entrevista. Ademais, a entrevista também permite focar diretamente os tópicos do roteiro de entrevistas, assim como respostas mais detalhadas e profundas (YIN, 2001).

Procurou-se, então, evitar instrumentos excessivamente amplos, que, por sua vez, poderiam gerar dados desnecessários ao objetivo da pesquisa (MILES & HUBERMAN, 1994). Seguindo essa orientação foram elaborados três roteiros semi-estruturados que serviram de suporte à entrevista visando permitir que os dados colhidos fossem referentes ao tema investigado, ou seja, restrito ao fenômeno que se busca compreender.

Primeiramente elaborou-se um roteiro de entrevista, semi-estruturado, para os dirigentes da adquirente, cujo objetivo era saber as razões que motivaram a realização da compra (APÊNDICEA). Em seguida, foi elaborado um segundo roteiro semi-estruturado para o fundador da empresa adquirida, cujo objetivo foi apurar os reais motivos que o levaram à venda (APÊNDICEB). E, finalmente, foi elaborado um terceiro, também semi-estruturado, para os funcionários da adquirida, em que se buscou angariar as percepções desses funcionários sobre as possíveis mudanças na cultura organizacional frente a um processo de aquisição (APÊNDICEC). Nesse tópico, a questão de pesquisa foi aprofundada, ao abordar as possíveis alterações ocorridas na cultura organizacional em consequência do processo de aquisição. Especificamente, foram questionadas as mudanças relativas às três camadas identificadas por Schein (1992): artefatos, valores espousados e premissas básicas. Abordou-se também a relação entre líder e subordinado como complemento integrante da cultura de uma organização, ou seja, procurou-se analisar as possíveis mudanças de comportamento dos

líderes em função da nova gestão, sob a ótica tanto do subordinado quanto do próprio gestor. Assim foi possível obter uma visão tridimensional do processo da aquisição: a visão dos adquirentes, do “ex-dono” da adquirida, a dos funcionários que viveram o antes, a gestão de empresa familiar, e a visão dos funcionários no depois, que corresponde à gestão de uma multinacional. Antes de cada entrevista explicou-se o objetivo do trabalho.

No que se refere ao processo de aquisição pesquisado, o roteiro de entrevista abrangeu informações gerais sobre o processo de aquisição envolvendo as razões e a forma como ocorreu. Esse tópico permitiu contextualizar a empresa adquirente e verificar os reais motivos que levaram à concretização da operação de aquisição. Para a coleta de dados, estabeleceu-se que entrevista seria realizada com o ex-presidente da empresa adquirente e com o responsável pelo planejamento estratégico. E finalmente o terceiro roteiro seguiu a mesma forma do primeiro, abrangendo o processo de venda e a forma como ocorreu. Esse tópico permitiu verificar quais as razões que motivaram o antigo dono a vender a sua empresa.

A empresa pesquisada solicitou que sua identidade fosse preservada, assim como a de seus funcionários. Logo, ficou combinado entre as partes que os nomes, os cargos, o sexo e as áreas dos funcionários da empresa não deveriam figurar na pesquisa sob qualquer hipótese. Assim, com o objetivo de assegurar o anonimato dos atores envolvidos bem como de suas empresas, foram utilizados nomes fictícios neste trabalho. A FIG. 4 mostra os nomes fictícios usados para cada ator:

CODIFICAÇÃO	ATOR
Empresa Multinacional “A”	Empresa adquirente
Grupo mundial “A”	Grupo mundial que detém controle da empresa adquirente
“Alcântara Comercial”	Empresa familiar adquirida
Alcântara	Ex - proprietário da adquirida
Renato	Atual presidente da empresa adquirida
Executivo “A” da empresa adquirente	Principal executivo da empresa adquirente
Executivo “B” da empresa adquirente	Executivo da empresa adquirente responsável pelo planejamento estratégico

FIGURA 4 – Nomes fictícios e respectivo ator
 Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Vergara (2003), entende-se por população um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objetos de estudo. Já a amostra é uma parte do universo, da população escolhida segundo algum critério de representatividade. A população alvo do presente estudo foi o grupo formado por cinquenta e seis funcionários da empresa adquirida, dos quais dez ocupavam cargos gerenciais. Desse universo foi selecionada uma amostra de vinte entrevistados dos quais oito tinham o cargo de gerência e doze ocupavam cargos operacionais. O grupo operacional compreende basicamente os funcionários que estão no dia-a-dia da operação, enquanto o grupo da gerência compreende os funcionários que têm poder de decisão. Essa divisão em dois grupos está relacionada à carência existente de pesquisas que foquem a percepção de todos os grupos que fazem parte da organização (PARDINI, 2004).

Todos os funcionários da amostram tinham no mínimo dez anos de empresa, e com isso se objetivou assegurar que eles tivessem vivido pelo menos cinco anos de cada uma das duas gestões da empresa, antes da aquisição e após a aquisição, e conseqüentemente tinham a capacidade de expressar as suas percepções sobre as possíveis mudanças ocorridas na cultura da organização, procedimento este sugerido por Araújo (2003) devido à temporalidade da mudança cujos efeitos não podem ser imediatos.

Segundo Aaker, Kumar, Day (2001), o processo de amostragem está diretamente relacionado com as formas de coletar os dados e irá facilitar ou dificultar determinadas estratégias de levantamento de informações. Dessa maneira, a amostra de entrevistados da empresa adquirida foi discriminada pelo cargo, poder de decisão e tempo de empresa. Conforme se discutiu anteriormente, essa divisão de cargos foi feita para que fosse possível comparar as diferenças ou similaridades das percepções relacionadas às possíveis mudanças organizacionais entre os grupos operacional e gerencial. Assim, a TAB. 1 apresenta a característica da amostra de funcionários entrevistados da empresa adquirida com suas respectivas posições, ou seja, pertencente ao grupo operacional ou gerencial e tempo de empresa.

TABELA 1
Entrevistados da empresa adquirida

Codificação	Grupo	Tempo de empresa (em anos)
Gerente 1	Gerência	41
Gerente 2	Gerência	35
Gerente 3	Gerência	35
Gerente 4	Gerência	29
Gerente 5	Gerência	27
Gerente 6	Gerência	20
Gerente 7	Gerência	15
Gerente 8	Gerência	11
Operacional 9	Operacional	10
Operacional 10	Operacional	10
Operacional 11	Operacional	11
Operacional 12	Operacional	11
Operacional 13	Operacional	12
Operacional 14	Operacional	14
Operacional 15	Operacional	15
Operacional 16	Operacional	16
Operacional 17	Operacional	17
Operacional 18	Operacional	19
Operacional 19	Operacional	19
Operacional 20	Operacional	20

Fonte: Elaborada pela autora.

Não houve dificuldades no levantamento de dados com relação aos funcionários da empresa adquirida, pois, entre o período em que se deu a aquisição, em 2000, até a data da coleta de dados, em 2005, a maior parte dos funcionários ainda estava na empresa.

No total, foram realizadas vinte e três entrevistas, no período de 19 de setembro a 02 de outubro de 2005, que foram registradas por gravador digital. Dessas vinte e três entrevistas,

vinte foram realizadas com funcionários da empresa adquirida, duas com dirigentes da adquirente e uma com o antigo proprietário da adquirida. No início de cada entrevista, foi solicitada autorização ao entrevistado para efetuar a gravação, tendo todos os respondentes concordado com esse procedimento. Seguindo orientação de Figueiredo (2004), todas as entrevistas iniciaram-se com a explicação do objetivo da pesquisa, visando tornar o entrevistado mais envolvido e ciente do tipo de informação requerida, além de esclarecer, principalmente, para os funcionários da adquirida, o conceito de cultura organizacional, assim como sanar quaisquer dúvidas quanto à aplicação das informações obtidas, expressando o compromisso com a qualidade do trabalho.

A duração média das entrevistas foi de 1 hora e 30 minutos, de modo a permitir que o entrevistado respondesse algumas perguntas sobre fatos ocorridos e também apresentasse sua própria opinião, totalizando, aproximadamente, 35 horas de gravação. A empatia e a interação do entrevistador com o entrevistado foram fundamentais, principalmente no caso dos funcionários da adquirida, para gerar confiança da aplicação das informações obtidas. Apesar do clima de informalidade, as entrevistas seguiram o roteiro semi-estruturado conforme sugere Figueiredo (2004). Assim, procurou-se manter a atenção voltada, durante todo o processo de coleta de dados, também para os novos elementos que surgissem durante a pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi dividida em três partes que são os três capítulos seguintes. A primeira parte refere-se aos fatores que motivaram a realização do processo de aquisição por parte da adquirente assim como por parte da adquirida. Já a segunda parte diz respeito à caracterização da cultura da empresa adquirida nos momentos antes e após a aquisição. E a terceira parte é resultante da junção das duas primeiras em que se buscou uma análise geral do estudo de caso em questão.

É válido ressaltar que a construção do universo cultural de uma organização é retratada quando se resgata sua trajetória e a de seus agentes (PARDINI, 2004). Como unidade formadora desse universo, a cultura organizacional é entendida a partir da caracterização dos seus artefatos, de suas premissas básicas, e de seus valores esposados (SCHEIN, 1992). Nesse ponto, retrata-se a importância da análise das percepções sobre as camadas formadoras da cultura antes da aquisição, ou seja, a caracterização da cultura de uma empresa familiar, assim como a caracterização da cultura pós-aquisição, ou seja, de uma empresa multinacional, a partir da concepção teórica de cultura adotada por Schein (1992) trabalhada na parte da fundamentação teórica deste trabalho de dissertação.

A intenção era compreender como os funcionários da empresa adquirida percebem a cultura nas duas gestões: familiar e multinacional. Ao analisarem-se as diferenças e as similaridades das percepções dos funcionários pertencentes a dois grupos hierárquicos diferentes, operacional e gerencial, buscou-se verificar se houve mudança na cultura da organização, ou seja, se os valores que constituem seu núcleo mudaram ou não.

4.1 Análise do processo de aquisição

A expansão dos negócios e o aumento da competitividade são razões para as empresas concretizarem as operações de F&A (HARBINSON & PEKAR JR., 1999). As empresas buscam a eficiência econômica através de economias de escala, melhorias nos processos produtivos e de distribuição, diversificação e divisão dos riscos e custos em grandes empreendimentos, além do acesso a novos mercados, tecnologias e crédito. A empresa competitiva está sempre em busca da maximização dos lucros, da redução dos custos e do atendimento às necessidades dos consumidores através da produção de bens e serviços de melhor qualidade e preços mais competitivos (NADLER, 1994).

Assim, nessa parte de análise dos dados, objetivou-se analisar quais foram as razões que levaram ao antigo dono da empresa a vendê-la e ao mesmo tempo quais foram as razões que levaram a adquirente a concretizar o processo de aquisição. Para tanto foram entrevistados o antigo proprietário da adquirida e duas pessoas da adquirente. Através desses depoimentos, verificou-se que a principal razão para a compra foi a defesa de mercado enquanto a principal razão para a decisão da venda da empresa foi a falta de sucessores.

Na época da aquisição, a adquirente tinha em seu planejamento estratégico a entrada no setor de distribuição, mas, devido a outras prioridades, essa estratégia não era uma demanda urgente. Nesse momento a adquirida já estava em negociações para ser vendida para um concorrente estrangeiro da adquirente. Em face dessa situação, a adquirente viu-se obrigada a inverter a ordem de suas prioridades e a entrada no setor de distribuição passou a ser uma estratégia cuja urgência era imediata. Assim, os depoimentos abaixo revelam a situação na época, tanto do lado da adquirente como do lado da adquirida.

A ausência de sucessores foi decisiva na minha decisão de vender a empresa. E também, eu não tinha mais vontade de continuar. (Alcântara)

Eu estava em Dusseudorf num seminário, encontrei com o presidente da Empresa Multinacional “A” . Depois do seminário, fomos almoçar no restaurante do Hilton, daí eu disse para ele que eu não queria continuar no negócio, pois não tenho paciência, estou ficando velho e quero passar isto para outro. Não queria passar isto para qualquer um. E disse para ele que não tinha empresários interessados no negócio. O mercado de capitais não existia, quem iria se arriscar num ambiente superinflacionário. E ele ficou surpreso quando eu disse que uma usina estrangeira tinha me procurado. Aí ele disse que não poderia fazer um negócio desses. [...] Mais tarde ele disse que ia comprar, fez reuniões comigo e me pediu para não tocar nada, pois antes precisamos montar uma estrutura de funcionamento desta empresa. (Alcântara)

A Empresa Multinacional “A” tinha esta idéia de entrar na distribuição como a forma de proteção do mercado. A distribuição tem de 45 a 50% do mercado e o Alcântara representa um terço disso. Bom, o Alcântara começou a conversar com um concorrente internacional e chegaram a discutir valores e acho que não fecharam por causa de câmbio.[...] e a Empresa Multinacional “A” permitiu que este concorrente internacional comprasse a Alcântara Comercial isto significaria ter perdido 15% do mercado brasileiro. Então, por convicção de um lado e por ação defensiva de outro, a Empresa Multinacional “A” começou a conversar com o Alcântara. (Executivo “A” da adquirente)

O presidente da Empresa Multinacional “A” na época teve uma informação de um jornal internacional especializado, não sei por que vazou. Já fazia um ano que Alcântara Comercial estava sobre a *due diligence* de uma empresa européia. [...] O presidente soube disso e inventou um almoço comigo aqui na Alcântara Comercial. E lá pelas tantas ficou sozinho comigo na minha sala e disse: Olha, deixe eu conversar com você. Eu tive a informação de que você está fazendo isto com a nossa concorrente internacional Daí eu disse que era verdade! Aí ele falou comigo: Poxa, mas por que você não falou com a gente? E eu respondi: Não vai falar com o presidente, ele sabe disse ele se preparou para isso e tudo, mas com os problemas que ele tem não dá para ficar pensando nas migalhas. E o presidente tratou de me perguntar na hora. Mas vem cá, e isso tem como reverter? Eu disse: Tem. Não tem problema nenhum. Porque eu tenho uma cláusula neste contrato que é só minha e eu tenho como criar um problema onde o concorrente internacional realmente é obrigado a desistir. Só que eu não falei o que era [...] mas era muito fácil.[...]. Aí o presidente perguntou para mim: Está bom, e como é que nós fazemos? Eu disse nada. O preço que está aqui é o preço que você vai pagar, está certo? Mas eu quero que você levante o preço que você acha que vale. Levamos um ano e meio para chegar a um acordo [...]. Mas não era por causa de valor, era porque a Empresa Multinacional “A” tinha outros problemas.[...] Eles queriam pagar à vista, tanto é que pagaram tudo no mesmo dia que assinaram tudo. (Alcântara)

Outras razões secundárias também motivaram a compra como, por exemplo, a aquisição de conhecimento do mercado consumidor. Nota-se que as razões determinantes do processo de compra foram razões de cunho mercadológico.

A Empresa Multinacional “A” já tinha no seu plano estratégico a idéia de entrar na distribuição desde 1997. Outras siderúrgicas já tinham entrado neste ramo. A empresa não conhecia os clientes finais que utilizavam seu aço. Só conhecia os grandes clientes, ou seja, que compravam no mínimo uma bobina. Clientes que compravam quantidades inferiores tinham que comprar do distribuidor. Esta estratégia foi catalisada quando este distribuidor foi sondado por uma siderúrgica européia. Ele era o maior da América Latina e conseqüentemente o maior do Brasil.

Daí, não tínhamos muito tempo. O maior distribuidor do mercado estava sendo adquirido por um concorrente. Então nem chegamos a analisar a possibilidade de adquirir outros distribuidores. (Executivo “B” da adquirente)

As estratégias ligadas à aquisição de um distribuidor foram: defesa do mercado, já que o nosso concorrente internacional queria penetrar neste mercado via um distribuidor; e o fortalecimento e a ampliação de sua penetração no seu mercado. Conhecimento da dinâmica de funcionamento do mercado da distribuição? Não sabíamos como funcionava este mercado. Qual era a margem praticada? Qual era o preço final do aço lá na ponta? Como funcionava a dinâmica das vendas? Aquisição de conhecimento, principalmente dos clientes finais: quem são? Como compram? Qual a aplicação daquele aço que está sendo comprado. (Executivo “B” da adquirente)

Pelo lado da adquirida, o fato de o dono não ter sucessores e o de estar alimentado pelo cansaço motivaram a venda. Além do que seu interesse era vender a sua empresa para a Empresa Multinacional “A” por uma razão pessoal calcada no patriotismo.

[...] eu sempre achei que nós temos um limite para ser um bom dirigente de empresa. Por exemplo, no meu caso, eu era sozinho; sozinho como dono. Eu tinha um grupo de pessoas que mandava também. Mas eu sabia que o que eu fazia tinha um prazo. Porque eu estava perdendo estímulo de debater com pessoas, aquelas reuniões que você tem de fazer, acaba viajando muito. Chega uma hora que você não quer fazer nada disso. Aí você começa a concluir que seu ciclo aqui está parando. Eu tenho três filhos e nenhum se interessou pelo negócio. (Alcântara)

Você pode comparar os distribuidores do mercado com um time de futebol. Você nasceu ali, você foi juvenil depois chega a profissional. Existe uma vinculação que vai além do comercial. Ela tem um algo mais. Você torce pelo sucesso daquilo. É evidente que você vai ter que entender que, por mais que você seja um grande profissional de sucesso, no futuro, de uma multinacional, antes de tudo você é brasileiro e sem querer você torce pelo sucesso da empresa brasileira, que era o fato. [...] A Empresa Multinacional “A” é um negócio feito aqui, por profissionais, sobretudo engenheiros, oriundos das universidades brasileiras. O que tem que se ver [...]. (Alcântara)

Ao inverter as perguntas, ou seja, perguntar ao antigo proprietário quais foram as razões que ele achava que motivaram a adquirente a comprar a sua empresa e perguntar para os executivos da adquirente as razões que eles achavam que levaram o antigo proprietário a vender a sua empresa, percebe-se que as razões são coincidentes. Ou seja, os executivos da adquirente perceberam a ausência de sucessores e o cansaço do antigo proprietário como razões determinantes para a venda, assim como o antigo proprietário percebeu razões de defesa de mercado para realização da aquisição. “Eu acho que os filhos do Sr. Alcântara não se

interessaram pelo negócio por isso ele resolveu vender”.(Executivo “B” da adquirente). “Eu acho que o Alcantra já estava muito capitalizado, querendo curtir a vida. (...) Então ele estava numa fase de gozar a vida”.(Executivo “A” da adquirente)

Eu sempre falei isto lá na Empresa Multinacional “A”. Era muito importante que ela tivesse na mão dela, ela distribuindo, 50% do mercado; aí pode vir a empresa que quiser. Se vocês tiverem esta posição, pode vir quem quer que seja, qualquer usina do mundo que não vai causar problema para ela. Por quê? Porque ela tem uma penetração consolidada dentro do mercado de consumo. [...] .(Alcântara)

Com relação à negociação pode-se dizer que foi uma negociação amigável como relatam os entrevistados. Não houve nada que dificultasse a concretização da negociação, seja pelo lado da adquirida, da adquirente, seja por questões legais.

A negociação não foi difícil, foi profissional e a partir daí a Empresa Multinacional “A” assumiu a Alcântara Comercial. E teve também que assumir perante o CADE alguns compromissos no sentido de preservar a competitividade na distribuição [...] Então são os princípios que até hoje a Alcântara Comercial manteve. (Executivo “A” da adquirente)

A venda para a Empresa Multinacional “A” foi muito conveniente, porque a Alcântara Comercial foi vendida barata. Se você pegar todo o potencial de mercado que ela tem e levar tudo isso em consideração, ela valia no mínimo o dobro. Ela foi comprada pelo valor exato que ela tinha de ativos mais o eventual lucro de três anos no máximo. [...] Não levou mais nada em consideração. Eu ia vender de qualquer jeito. Então eu não estava muito preocupado com isso. Se eu vou receber alguns milhões de dólares a mais ou a menos. Isso não me preocupava. Eu não queria destruir a empresa quando estava naquela fase. (Alcântara)

Além dos planejamentos financeiro e estratégico, também analisou o aspecto da cultura organizacional. Assim, para realização da aquisição, foi feito um planejamento cultural ao longo do processo de negociação, em que o respeito à cultura local foi a premissa adotada pelos futuros gestores da adquirida. Essa premissa do respeito à cultura é fundamental para minimizar as chances de choque cultural no processo de aquisição. (MARKS & MIRVIS, 1998). Embora não exista um modelo único de integração cultural (GHOSHAL & TANURE, 2004), a estratégia de integração cultural está fortemente relacionada ao grau de mudança da empresa adquirida e da adquirente (MARKS & MIRVIS, 1998). Na parte da

conclusão será abordada a estratégia de integração cultural adotada, uma vez que as possíveis mudanças na cultura da organização já terão sido analisadas.

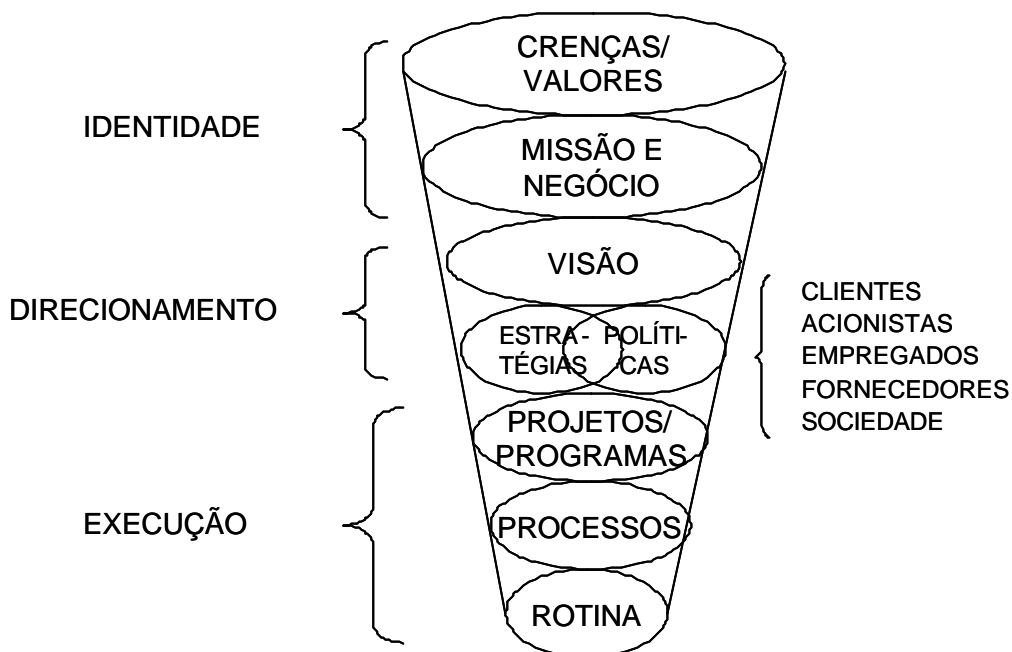
As questões financeira e cultural foram analisadas. Em primeiro lugar calculamos o retorno do capital investido e a viabilidade do negócio. A questão cultural foi analisada também. Primeiro, recebemos uma ordem do principal executivo do grupo: respeitar a cultura local. O respeito à cultura local foi obedecido desde o início, mesmo porque não houve demissão de nenhum funcionário. A adquirente enviou somente três pessoas: o presidente, o diretor financeiro e um gerente comercial. Nenhuma pessoa da adquirida veio trabalhar na adquirente. Depois verificamos que havia muita informalidade sendo praticada naquele negócio. Daí houve um planejamento para transformar toda esta informalidade em procedimentos formais. Deveríamos trabalhar de acordo com as normas do grupo. (Executivo “B” da adquirente)

A recomendação que o futuro presidente da adquirida recebeu do Chief Executive Officer - CEO Mundial do grupo “A”, na época, foi no sentido de cortar as ligações dele Renato com a Empresa Multinacional “A” e entender que aquele negócio lá não era um negócio siderúrgico. Então havia uma necessidade de preservar aquela cultura da cultura siderúrgica que é outra coisa, não se mistura. O Renato levou para lá conceitos, valores de ética, de comportamento, de controle, responsabilidades, forma de gestão que agregou à cultura local. Mas ele trabalhou para preservar aquilo ali que é muito diferente da área comercial da Empresa Multinacional “A”. [...] Aquilo é varejo. O preço daquilo é formado em uma mesa de negociação diária, em que as pessoas estão comprando ali uma *commoditie*. [...] É um processo de formação de preço de bolsa. [...] Os processos de negociação e de acesso ao cliente são completamente diferentes. E se a Empresa Multinacional “A” tivesse permitido siderurgizar, aquilo dali teria sido um desastre. A cultura então foi preservada. (Executivo “A” da adquirente)

Foram feitos estudos que mostravam que a Empresa Multinacional “A” podia comprar a Alcântara Comercial, podia praticar ali uma administração inteiramente ortodoxa já que neste setor há muita heterodoxia que não é o mérito da Empresa Multinacional “A”. Então foi visto que a Empresa Multinacional “A” podia fazer uma administração inteiramente rígida com relação a toda parte de responsabilidade de tributos, impostos, etc, e ainda assim ganhar dinheiro. (Executivo “A” da adquirente)

A avaliação cultural envolveu também uma auditoria completa do capital humano visando à equalização das questões que podiam comprometer o sucesso da operação. Na concepção da adquirente, a cultura organizacional é percebida como um dos vetores de transformação mais profunda da organização. A FIG. 5 traduz as perspectivas da adquirente, em que ela afirma que declarações, definições, conceitos organizacionais, objetivos, estratégias e políticas são transformados em ações concretas. Valores, estratégias, curto e longo prazo se fundem dentro de uma mesma perspectiva. Dessa maneira a adquirente

construiu seis módulos que permeiam a transformação, o alinhamento necessário e o controle da execução e dos resultados, conforme demonstrado abaixo.



V E T O R	CULTURA ORGANIZACIONAL •Valores •Políticas	MODELO ORGANIZACIONAL •Gestão por Processos •Sistema de Informações •Comunicação Empresarial •Estrutura	A L I N H A M E N T O
	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS •Missão •Visão •Estratégias	GESTÃO PELA QUALIDADE •Conceitos •Métodos e Técnicas de Gerenciamento •Sistema de Gestão da Qualidade GESTÃO DE PESSOAS •Recrutamento e Seleção •Remuneração •Avaliação •Desenvolvimento •Saúde e Segurança •Gestão do Clima	
CONTROLE DA GESTÃO			

FIGURA 5 - Gestão da Adquirida orientada pelo Projeto de Desenvolvimento Organizacional.

Fonte: Documento interno elaborado pela empresa adquirida.

Diante dessa perspectiva, o modelo organizacional identificado na FIG. 5 objetivou promover o desenvolvimento da Alcântara Comercial em termos estratégicos, operacionais e organizacionais - de forma planejada e inserida no novo contexto como parte do Grupo mundial “A” / Empresa Multinacional “A”, contemplando um horizonte de médio e longo prazo. É um facilitador dos negócios, ou seja, um meio para que os fins maiores – cultura organizacional e propósitos estratégicos - se realizem.

Paralelamente, as operações de F&A podem proporcionar o aumento da produtividade não só através da redução dos custos mas também do aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos processos de produção, e até da criação de novos produtos (LABINI, 1980). Nesse sentido as F&A podem possibilitar o aumento dos padrões de qualidade nacional e internacionalmente através do aumento dos investimentos tecnológicos e da transferência de *know-how* de uma empresa para outra. (KLOECKNER, 1994).

Com a “*Gestão da Qualidade*”, vislumbrou-se disseminar os conceitos e implantar métodos de gerenciamento compatíveis com a natureza do negócio, o porte e os recursos da Alcântara Comercial buscando a melhoria contínua dos seus processos. Foram introduzidos conceitos organizacionais, métodos e técnicas de gerenciamento e um sistema para garantir a qualidade dos produtos e serviços. A certificação desse sistema colocou a Alcântara Comercial no rol de fornecedores preferenciais.

Dutra (1996) acredita que é possível modificar os valores e o comportamento da organização a partir da política e práticas na gestão de recursos humanos, desde que estas resultem em instrumentos mais adequados à sobrevivência, à manutenção e/ou crescimento da organização e à sua adaptação às exigências do ambiente externo.

Com a “*Gestão de Pessoas*” objetivou-se implantar um modelo – conceitos e sistemas – para a gestão de pessoas, direcionado para a motivação dos resultados. Visa ao alinhamento dos recursos humanos ao modelo de gestão e às necessidades estratégicas. Esse alinhamento

passa pela integração da função de recursos humanos aos resultados da Alcântara Comercial e às competências requeridas, por meio de sistemas direcionados para o reconhecimento e motivação no trabalho.

E, por último, com o “*Controle da Gestão*” forma-se o conjunto de instrumentos para a avaliação de eficácia da gestão da Alcântara Comercial, nos focos estratégico e operacional, permitindo a tomada de ações corretivas. Verifica-se então que a integração deve ocorrer não apenas no âmbito das operações da empresa, mas também no âmbito da cultura corporativa (ASHKENAS et al., 2000).

Na avaliação dos executivos da adquirente, os objetivos da aquisição foram alcançados, tanto em termos financeiros quanto em termos estratégicos. Este sucesso se deveu, em grande parte, à compreensão e ao respeito das diferenças culturais, o que possibilitou o fortalecimento das vantagens competitivas existentes assim como a criação de novas vantagens competitivas, através do desenvolvimento de uma equipe de alta *performance* (BARROS & RODRIGUES, 2001).

Eu acho que foi uma experiência bem sucedida. A Empresa Multinacional “A” manteve o *share* dela na parte da distribuição [...] (Executivo “A” da adquirente).

Eu acho que se conseguiu tudo lá. Do ponto de vista financeiro o investimento foi remunerador. Do ponto de vista estratégico isso garantiu a presença da Empresa multinacional “A” na distribuição. Então todos os objetivos ali foram cumpridos.” (Executivo “A” da adquirente)

O resultado da aquisição foi positivo. A empresa aprendeu a dinâmica de funcionamento do mercado de varejo, a rapidez com que ele reage à mudança dos preços das principais matérias-primas. Também não tínhamos idéia do *mark-up* do distribuidor. Enfim, foi um saldo muito positivo para a empresa. (Executivo “B” da adquirente)

Verifica-se então que as razões que motivaram a realização do processo de aquisição do lado da adquirente foram razões de cunho mercadológico notadamente, a defesa de mercado e aquisição de *know-how* do setor de distribuição, e do lado do principal executivo da adquirida ou ex-proprietário, a ausência de sucessores. De maneira geral não houve

grandes empecilhos na negociação e a aquisição foi avaliada, por parte dos executivos da adquirente como uma operação de sucesso em que os objetivos foram alcançados.

4.2 Análise da cultura organizacional

No segundo momento da análise, com o objetivo de verificar se ocorreram mudanças pós-aquisição na cultura da organização adquirida, foi realizada a caracterização da cultura organizacional antes e após a aquisição, em relação às três camadas propostas por Schein (1992).

A análise da cultura organizacional teve início a partir da camada mais superficial da cultura denominada de artefato. Depois foi feita a análise da camada intermediária denominada de valores espousados e, em seguida, analisou-se a camada mais profunda denominada premissas básicas. E, finalmente, essas três camadas foram analisadas como um todo formando a cultura da organização. Em todas as análises fez-se um comparativo das percepções tanto do grupo da gerência quanto do grupo operacional com relação à gestão familiar *versus* a gestão atual. Para tanto, as questões do roteiro de entrevista (APÊNDICEC) foram aplicadas a todos os funcionários da amostra.

Assim, para caracterizar o nível mais superficial da cultura organizacional denominado por Schein (1992) de artefatos, abordaram-se as percepções sobre as possíveis mudanças com relação ao tamanho e à divisão do espaço físico, móveis, ar condicionado, iluminação, grêmio, limpeza, piso, banheiros, refeitório, disposição dos produtos, equipamentos de proteção industrial - EPI's , a maneira das pessoas se vestirem, uniformes, crachás, embalagens, nome, logotipo e suas cores identificadoras, slogans, a imagem da companhia perante o público externo e vagas na garagem.

Constatou-se que houve consistência nas respostas dadas pelos entrevistados, pertencentes ao grupo operacional e ao grupo gerencial. Os funcionários perceberam que houve mudança positiva que diz respeito a fachada da empresa, tamanho e divisão do espaço físico, móveis, grêmio, limpeza, piso, banheiros, refeitório, disposição dos produtos, EPI's e a imagem da companhia perante o público externo. A fim de enriquecer o trabalho, foram inseridas algumas fotos (ANEXO I) que ilustram as fases anterior e posterior à aquisição.

Na gestão anterior, percebe-se, através dos depoimentos, que a divisão do espaço físico não era adequada, o que acarretava na falta de organização da empresa. Os depoimentos ilustram essa desorganização tanto através da dificuldade em localizar determinado material no estoque quanto na divisão por departamentos. Com relação aos móveis, principalmente cadeiras e mesas, todos os funcionários apontam o mau estado de conservação do mobiliário antes da aquisição. Na gestão atual, ou seja, após a aquisição da empresa por um grupo multinacional, houve uma nova divisão do espaço físico com adequação do tamanho à necessidade, o que reflete a organização da empresa. Essa organização pode ser comprovada também, através dos depoimentos, pela organização dos materiais no estoque. As mesas e as cadeiras da gestão atual são padronizadas e novas. Não há discriminação dos móveis seja por tipo seja por área.

O espaço físico aqui era meio complicado, principalmente em termos de armazenamento do material na hora da gente carregar. Você ia carregar o material no caminhão e às vezes não estava pronto [...]. Era uma fila de caminhões aí na porta e tinha dia que a gente ficava carregando até oito horas da noite. Eram duas portas só para todos os caminhões e eles tinham que obedecer à ordem de chegada. Antigamente era difícil para nós. A gente pensava que o material estava numa porta enquanto ele estava na outra [...]. Hoje não. Está muito melhor. O material está classificado e organizado. Então você olha a nota fiscal e sabe direitinho onde está o material. Agora está uma beleza para carregar. Por exemplo, se o caminhão vai para o Paraná, então o caminhão vai para o portão dois. Se o caminhão vai entregar no norte do país, ele vai para o portão três e, se ele vai fazer a entrega na capital, ele está no portão quatro. Aí fica muito mais rápido [...]. (Operacional 11)

O armazenamento dos produtos era desordenado. Se você ia pegar um negócio tinha que tirar dez coisas de cima e voltar para lá. Você trabalhava muito e rendia pouco, isto porque não era organizado. Você ficava igual a um cachorro correndo atrás do rabo. Hoje, se você precisa deste mesmo material, você vai ao lugar exato

que ele está. Opa! Está aqui! Então com a organização você consegue produzir mais. (Gerente 5)

A movimentação dos materiais era muito complicada devido ao espaço físico. Além do que o material ficava todo misturado. Era tubo pra todo lado, chapa jogada ... Ih! Você não achava nada. Hoje, novos galpões foram adquiridos, o material está organizado. Qualquer chapa que você quiser você encontra. Então, nesta questão, aí mudou muito. (Gerente 5)

Não tinham nenhuma preocupação com a parte interna [...]. As mesas eram bem antigas. Não havia uma divisão do espaço físico por departamentos. A Qualidade ficava junto com a Administração de Vendas e junto com o Faturamento. Eu lembro que era uma tremenda bagunça, tudo muito feio [...]. Não era só na área em que eu trabalhava, mas a empresa toda, no geral, tinha muita desorganização. Eu achava que tudo aqui era muito bagunçado. (Operacional 10)

Aqui na área administrativa, o meu departamento ocupa o um espaço físico um pouco maior. É pouca coisa. Só que antes era muito mal dividido. As mesas e as cadeiras dos meus subordinados eram muito velhas. Hoje, com essa nova gestão, os móveis da área foram padronizados e o espaço está mais bem dividido, mais organizado. (Gerente 6)

Em termos de metros quadrados a empresa praticamente dobrou de tamanho porque ela cresceu e a gente teve que fazer novos investimentos para atender à demanda do mercado. Mas foi de uma forma organizada. (Gerente 1)

Antes a gente tinha umas mesas de mil novecentos e nada. Você ia sentar e a bicha estava bem manca. Mas você sentava assim mesmo. Não era como as mesas lá de cima, lá da administração. Acho que devia sobrar lá e mandavam para cá. (Gerente 4)

Antes o nosso setor eram umas cabininhas feitas de lata. Hoje é feito de alvenaria. [...] A mesa era velha e a cadeira também. Hoje os móveis da empresa toda são padrão. (Operacional 13)

Eu tinha uma mesa caindo aos pedaços, o estofado da cadeira era rasgado. Isso lá na sala no meio do galpão. Nós éramos segundo plano. (Gerente 8)

Uma vez eu lembro que compraram umas cadeiras para os clientes de uma encarregada. Quando os clientes viessem aqui, eles sentariam naquelas cadeiras. Só que nem tantos clientes vinham aqui todo dia. Daí eu pedi para o meu chefe para usar aquelas cadeiras. Pois a que eu usava estava péssima, eu saía daqui todos os dias com dor nas costas. Ele disse que não. Disse que ia ver se comprava umas cadeiras para o departamento. Eu sabia que era mentira, que nada ia ser comprado [...]. (Operacional 19)

Vendas aqui é muito forte. Tudo que vai mudar muda primeiro em vendas e conseqüentemente os outros departamentos. Nós até brincávamos que uma hora os outros departamentos, no caso financeiro e contabilidade, quem sabe daqui a algum tempo iriam emergir. Na área de vendas ficavam todos com móveis novos, com o *lay out* numa disposição superbonita, num *showroom* lindo e maravilhoso. Isto até uma determinada parte, porque depois de certo ponto você olhava e aquilo parecia uma favela. Então, assim, era uma situação cômica e a gente acabava dando risada. Será que não vão olhar um pouquinho para a gente. [...] Aí veio a nova gestão e padronizou tudo. Hoje os móveis são padronizados. O móvel que tem na área comercial é o mesmo que tem na área financeira. Não tem diferença. (Operacional 19)

A minha salinha era de chapa e vidro. Aquilo na época do calor era um sufoco. Um pouco antes de a Empresa Multinacional “A” chegar colocaram um ar condicionado lá para mim. A mesa e a cadeira eram o que sobrava lá da administração. Aí a Empresa Multinacional “A” chegou. Hoje a minha sala é de alvenaria e os móveis, na época, foram comprados todos novos. (Gerente 7)

Ao comparar o grêmio, o piso da fábrica e a limpeza nas duas gestões, verifica-se que houve mudança. O grêmio possui atualmente jogos em boas condições. Já o piso da fábrica sofreu uma reforma na fase da nova gestão, logo a diferença é nitidamente percebida pelos entrevistados. Os entrevistados também percebem que há uma limpeza maior na empresa na gestão atual.

Antigamente o grêmio tinha os jogos todos quebrados. Ninguém estava nem aí. Era *bin-bolin* sem rede, o pano da mesa de sinuca rasgado, taco faltando. Hoje a coisa está bem mais organizada. Compraram equipamentos de jogos novos e é bem cuidado. Tem também uma pessoa que toma conta de lá. (Operacional 20)

Antes tinha grêmio, mas só que não tem a organização que tem hoje. Antes era *bin-bolin* sem cabeça, os tacos de *snooker* eram quebrados. [...] Hoje tem uma pessoa específica para tomar conta de lá. Se estiver quebrado, ele vê se tem jeito de consertar. Se não tiver jeito compra outro. (Gerente 5)

O piso da fábrica deixava a desejar. Não era pintado do jeito que está hoje. Tinha uns buraquinhos no chão que você tropeçava toda hora. Hoje o piso é liso, pintado e limpo. (Operacional 12)

O piso hoje é outro. Foi nivelado e pintado. É mais limpo também. (Gerente 5)

Aqui não tinha este padrão de organização e limpeza que tem hoje. (Gerente 2)

Não tinha uma equipe de limpeza que nem tem hoje. Acho que eram duas ou três faxineiras que faziam a limpeza da empresa toda. Era pouca gente para limpar a empresa toda, aí você já viu, né? Não ficava nada limpo direito. A empresa era grande e tinha pouca gente para limpar. Toda vez era eu quem limpava a minha mesa, passava um paninho. Não era que nem é hoje. Hoje tem uma empresa contratada que faz toda a parte da limpeza. A empresa é bem mais limpa do que era antes. (Operacional 14)

Antes a limpeza era feita por poucas pessoas, se não me engano eram três pessoas ao todo. E este pessoal era próprio. Três pessoas para limpar uma empresa deste tamanho; não tem como ficar limpa. Depois que a Empresa Multinacional “A” chegou, o pessoal da limpeza foi terceirizado e o número de pessoas que faz a limpeza aumentou. Então hoje a empresa, de fato, é mais limpa. (Gerente 6)

É percebida pelos entrevistados uma grande mudança no refeitório no sentido de melhoria do mobiliário e de integração da empresa. Na gestão anterior, havia uma divisão física no refeitório, através de um biombo que separava a área de produção das áreas

administrativa, comercial, gerência e diretoria. A partir dos depoimentos verificou-se que, além desse biombo, havia também pratos e bandejas diferenciados para as áreas. A área de produção utilizava o bandejão para alimentar-se, enquanto as demais áreas utilizavam pratos. Havia também uma distinção entre o tipo de prato utilizado entre hierarquias. A louça utilizada pelo dono, pela diretoria e pela gerência tinha uma qualidade superior à louça usada pelos demais subordinados. A maneira de servir a refeição também era diferenciada. O pessoal da área de produção, além de almoçar na bandeja, era servido pelos funcionários que trabalhavam no refeitório. Almoçavam em mesas, com capacidade para oito pessoas, cujos bancos eram fixos às mesas. As outras áreas, englobando diretoria e subordinados, sentavam-se em mesas de quatro lugares e os funcionários que trabalhavam na cozinha levavam a refeição às mesas em travessas. A comida foi considerada de boa qualidade por todos os entrevistados da amostra. Porém havia uma pequena diferença entre a comida servida para o dono da empresa e a comida servida para o restante. A comida do dono da empresa era a mesma que era servida para o restante das pessoas que ali trabalhavam, exceto no dia em que tinha bife no cardápio, pois era feito, à parte, *filet mignon* para o dono. Havia também uma diferença no horário do almoço da diretoria com relação ao horário do almoço dos demais. A diretoria almoçava depois dos demais.

A gestão atual retirou esse biombo que dividia as áreas, unificou o refeitório. Hoje, qualquer pessoa pode escolher se quer almoçar em bandeja ou prato. O sistema de servir é do tipo *self-service* e a comida é a mesma para todos. As mesas e as cadeiras são padronizadas, ou seja, não há diferença entre produção e demais áreas. Mas é importante ressaltar que ainda prevalece uma distinção entre a louça utilizada pela diretoria e gerência, da louça utilizada pelos demais subordinados. A diretoria continua almoçando em louça de qualidade superior. A diferença no horário do almoço da diretoria com relação ao horário do almoço dos demais continua existindo. Não foi percebida nenhuma mudança com relação à qualidade da refeição.

A comida é a mesma para todos os níveis da organização, exceto para as pessoas que têm algum problema de saúde. Por exemplo, a pessoa que tem pressão alta tem um cardápio diferenciado. É feito um cardápio especial pela nutricionista. Mesmo assim, seja o diretor, seja o operador de máquina, se ambos optam por esse cardápio diferenciado, ambos comem do mesmo cardápio. Não há diferença entre a comida servida para as pessoas que trabalham na empresa. Se no cardápio tem bife, todos, sem exceção, comem bife. Entretanto verificou-se que a comida é diferente para um determinado grupo de funcionários denominado de “grupo da dieta”. Mas essa diferença existe em função da preocupação com a saúde do trabalhador. Essa questão será analisada mais à frente. A preocupação aqui está apenas em analisar os artefatos.

No refeitório tinha uma divisão da produção com a administração. Produção pra lá e administração pra cá. Tinha um biombo que separava a gente. A nova gestão tirou este biombo. Deixou tudo igual. Colocaram mesas novas porque elas eram bem antigas. Mesas de aço trabalhadas bem bonitas. Fizeram também o sistema *self-service*. Hoje praticamente todo mundo fica junto, só o que divide é o lugar onde ficam as comidas do *self-service*. Aí a gente já se mistura. Se quiser, senta do lado de lá. Antigamente tinha muita divisão, não sei por que, acho que era alguma coisa relacionada com discriminação. Administração era administração e não se misturava, tanto é que tinha o biombo no meio. Acho que era para o pessoal entender que não era para se misturar. (Operacional 14)

No refeitório tinha um tapume que separava nós da produção. Eram eles para lá e nós para cá. Ninguém se aventurava a passar para o outro lado. A gente se sentia muito separado da diretoria. (Operacional 17)

Antes era assim: nós da produção, a gente só comia na bandeja e a gente ainda sentava em umas mesas compridas e velhas. A gente sentava nos bancos que não tinha nem encosto. Umas mesas capengas. Tinha também uma divisória que separava a gente da produção do pessoal da administração. Ah, e eram eles que serviam a comida pra gente. Você ia passando com a bandeja e o camarada da cozinha ia te servindo. Você nem via a cara dele. Jogava fora muita comida. Com a nova gestão, eles fizeram questão de deixar tudo igual. Primeiro que arrancou fora esta divisória. Então você pode almoçar em qualquer mesa. E também se hoje a gente quiser almoçar no prato pode almoçar, se quiser comer no bandejão come. Você escolhe. É claro que a gente da área de produção acaba comendo no bandejão mesmo. Já está acostumado, né! E também na bandeja cabe mais. Não que não possa repetir. Quem quiser repetir repete. Não tem problema não. Antes também não tinha problema de repetir. Aquelas mesas antigas e horrorosas foram tiradas. Elas eram horríveis. Hoje a gente senta em cadeira. Além do que, se você quiser almoçar junto do pessoal da administração, você almoça. Hoje é tudo bem diferente. Não tem nem comparação. A nova gestão deixou tudo igual. É tudo igual para todo mundo. E também tem o sistema de *self-service*. Você coloca o tanto que você quer, aí desperdiça menos. (Operacional 16)

A louça da diretoria sempre foi diferenciada. Como recebemos muita visita de fora, muitos clientes vem almoçar aqui. Aí não dá para ficar colocando qualquer prato para a visita. O prato que serve o pessoal acaba ficando arranhado. E não dá para colocar uma louça toda arranhada para o cliente almoçar. (Gerente 5)

Antigamente a gente servia o pessoal da área administrativa nas mesas. A gente levava a comida nas mesas nas travessas. Dava um trabalho imenso. Hoje facilitou bastante. Todo mundo utiliza o sistema do *self-service*. (Operacional 15)

Antes você podia repetir o bife. Hoje se você quiser também pode”. (Operacional 15)

O Alcântara nunca regulou quantidade de comida. Qualquer um podia repetir sem problema. (Gerente 3)

No refeitório a comida servida era a mesma para todo mundo da administração e da produção. [...] Não sei te falar se tinha comida diferente para a diretoria, até mesmo porque eles almoçavam em horário diferente do nosso. Hoje eu tenho certeza de que a comida é a mesma, até mesmo porque eu vejo eles servindo a mesma comida que a gente come. (Operacional 12)

A única coisa que a gente fazia de diferente era que, quando tinha bife de carne para o Sr. Alcântara, era *filet mignon*. O resto da comida era igual para todo mundo.[...] Eu não tinha duas panelas. Era uma panela só para fazer a comida. (Gerente 1)

Quem montou aquele refeitório fui eu. Então a comida era igual para todo mundo. Tinha uma separação da área de produção para a administrativa através de um biombo. Esta nem foi uma idéia do antigo dono não. Mas sim do gerente de produção da época [...]. De repente ficavam até mais tarde almoçando e conversando coisas que o pessoal da produção não deveria ouvir. Era muito mais uma questão de privacidade do que de discriminação. Eu acho que não tinha nada desta questão de se misturar não. O Alcântara, apesar de ele ser muito rico, ele não é fresco não. Ele falava alto, falava palavrão e daí o pessoal podia escutar coisa que não devia. (Gerente 2)

Antigamente eram uns mesões compridos que você senta com quatro pessoas de um lado e quatro pessoas do outro. É como se fosse um mezanino completo. Isso do lado de cá do biombo. Do outro lado eram mesas com quatro cadeiras, mas eram aquelas mesas de fórmica estilo madeira de carvalho, mas só que velha. As cadeiras também eram velhas. Aí veio o Sr. Renato deu uma geral neste refeitório que ficou num padrão só em questão de móveis . (Operacional 9)

A qualidade da refeição é a mesma. Sempre boa. Tanto é que a gente tem referência aí fora de motoristas que já vieram almoçar aqui e a nossa refeição é a mais comentada aí fora. Eu já almocei na empresa “X do Brasil” e a comida lá deixa a desejar. O nosso restaurante aqui é próprio. (Operacional 16)

A qualidade da comida continua a mesma. Sempre foi nota mil. (Operacional 12)

A comida sempre foi boa, sempre teve qualidade. Nem eu nem meu pessoal, ninguém nunca reclamou. (Gerente 8)

A comida era boa e continua boa. Mesmo porque a cozinheira é a mesma.(Operacional 14)

Antigamente o cara fazia Pico de Jaraguá. Pico de Jaraguá quer dizer que o cara punha muita comida na bandeja. Aí desperdiçava demais. E hoje você se serve. Aí você põe o tanto que cabe no seu estômago.(Operacional 13)

Antigamente você vinha com a bandeja e a cozinheira te servia. Só que às vezes você tinha que estar falando: Olha põe pouco arroz, põe pouco feijão. E às vezes você não dava para falar porque a parede ficava na altura dos olhos e nem ver quem te servia você via. Então para falar com a cozinheira você tinha que abaixar. Aí você comia o tanto que você agüentava e o resto jogava fora. [...] Então , a nova gestão fez uma conscientização para o cara colocar na bandeja o tanto que o estômago dele agüenta. Você só coloca então o que você vai comer porque o desperdício antigamente era muito grande. (Operacional 17)

Hoje quem tem problema de colesterol, triglicérides, chega lá mostra a receita para a nutricionista e tem um cardápio diferenciado”.(Gerente 7)

Hoje tanto diretoria, como escritório e produção servem da mesma comida. Ah, o pessoal que está de dieta tem a comida separada. [...] Tem funcionário que está com problema de pressão, problema de colesterol, outro que está acima do peso. Aí eles fizeram este tipo de refeição. Então tem a refeição normal para quem é normal, para quem tem colesterol, diabete e pressão normal. E para quem tem problema de pressão, diabete e colesterol alto tem um outro tipo de comida. É a comida da dieta. É um ponto que chama muita atenção, a gente tem que destacar. (Operacional 13)

Além do refeitório, os banheiros da área de produção também sofreram modificações. A mudança foi tanto na quantidade de banheiros, ou seja, o número aumentou, quanto no *layout* e limpeza. Na gestão anterior à aquisição, a situação dos banheiros, segundo a percepção dos entrevistados, era bem precária. As áreas administrativa e comercial utilizavam o mesmo banheiro. Não houve mudança neste banheiro. Os entrevistados o classificaram como bom e não viram nenhuma necessidade de mudança nestes banheiros.

O banheiro masculino era imundo. Muito sujo muito feio mesmo. Horrroso.(Operacional 17)

Era difícil você usar o banheiro aqui. Antes eu procurava fazer as minhas necessidades de manhã e só urinar mesmo durante o dia. Era crítico. Muitas vezes eu dei uma parada no pessoal da limpeza para dar uma limpada no banheiro, que, pelo amor de Deus, não tinha condições de usar. [...] Antigamente tinham três banheiros para toda a produção. Hoje, na nova gestão, são oito e você pode ir lá a hora que quiser que está limpo. (Gerente 5)

O nosso banheiro lá da área administrativa não mudou nada não. Continua o mesmo. Sempre foi bom”. (Gerente 3)

Olha, o banheiro da área comercial continua o mesmo. Sempre foi muito bom. Acho que nem precisaria fazer uma reforma nele, não. Parece que houve uma mudança muito grande no banheiro do pessoal da produção. É o que eu vejo comentar e também pelas fotos que eu vi do antes e do depois. O pessoal falava que para entrar lá só em caso de urgência. Dizem por aí que era nojento. (Operacional 19)

Com relação ao ar condicionado e ao logotipo da empresa, a mudança foi pequena quando comparada com a mudança do refeitório, por exemplo. O sistema de ar condicionado é o mesmo, o que mudou foi a maneira de seu funcionamento. Assim como o logotipo da empresa. Na gestão anterior era quadrado e a gestão atual manteve o mesmo logotipo, entretanto com as bordas arredondadas.

O ar condicionado sempre estava quebrado, mas tinha alguém para arrumar que era a equipe de manutenção. O problema é que fazia muito barulho. [...] Hoje o barulho diminuiu, aliás é muito pouco que eu nem percebo que ele está ligado. Antes era um tóttóttó na cabeça da gente. (Operacional 13)

O aparelho do ar condicionado é o mesmo da gestão anterior. A diferença é que ele era bem barulhento. Até quando veio a nova gestão eu fui o primeiro a falar do barulho. Daí eles deram um jeito nisso. Então ficou a mesma coisa só que não tem barulho. (Gerente 6)

Com relação ao logotipo continua o mesmo, as cores são as mesmas. Hoje só mudou a borda que está mais arredondada. Mas é muito pouca coisa, tem que prestar bastante atenção para perceber. (Operacional 10)

O logotipo não mudou quase nada. Só os cantos que ficaram arredondados e as cores continuam as mesmas. (Gerente 4)

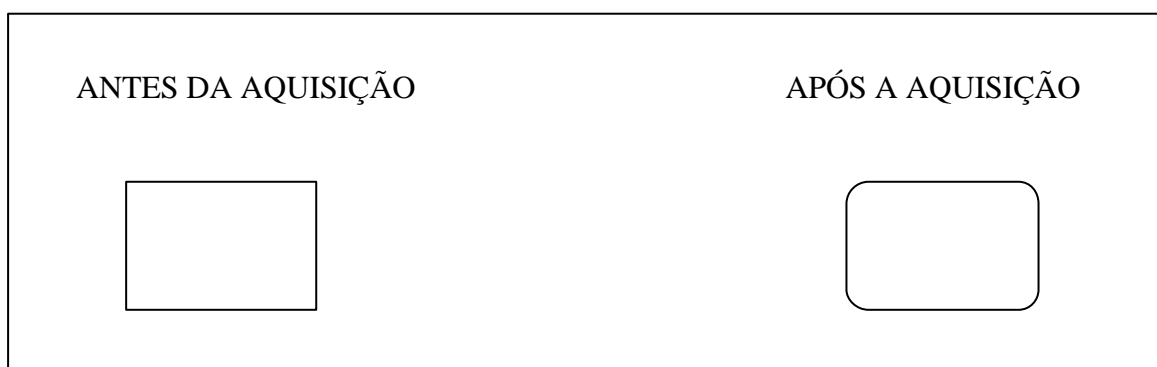


FIGURA 6 – A diferença no formato do logotipo da empresa nas duas gestões.
Fonte: Documento interno da empresa adquirida.

Não foram percebidas, por nenhum entrevistado, mudanças com relação à iluminação do ambiente, à maneira de as pessoas se vestirem, uniformes e embalagem dos produtos. As cores do logotipo, *slogan* e o nome da empresa também permaneceram inalterados, assim como o crachá, uniforme e as vagas de garagem. O sistema de vagas de garagem não mudou.

Em ambas as gestões as vagas de garagem da diretoria, gerência, clientes e visitantes são separadas e continuam no mesmo espaço físico anterior.

Na minha área, com relação à parte de iluminação eu não percebi nenhuma mudança. Eu acho que está a mesma coisa. Nunca tive nenhuma queixa com relação a isto. (Gerente 1)

A iluminação daqui sempre foi boa. (Operacional 10)

Cada um trabalhava com o seu uniforme aí, dependendo da função a roupa rasga. Aí tem que trocar. Mas o uniforme em si, as cores continuam as mesmas. (Operacional 11)

O padrão do uniforme não mudou. (Gerente 8)

Com relação à embalagem não mudou nada. A nossa embalagem sempre foi muito boa. O mesmo padrão de antes é usado hoje. Desde que eu me entendo por gente usa-se a madeira, e quanto a isso não mudou nada não. (Gerente 7)

A embalagem não mudou nada. Continua a mesma de antes. (Operacional 11)

A maneira das pessoas se vestirem não mudou. Nunca teve nada de usar terno e gravata. Sempre foi camisa e calça social. (Operacional 20)

A maneira das pessoas se vestirem é a mesma, continua informal. De vez em quando, nas sextas-feiras, o Sr. Alcântara vinha mais esporte, de calça jeans. Você podia saber que naquela sexta-feira ele ia para a Marina. Até hoje quando a pessoa vem de calça jeans a gente brinca que ela está indo para a Marina. (Gerente 6)

As cores da Alcântara Comercial continuam as mesmas de antes. (Operacional 19)

As cores permanecem as mesmas. Até o nome permaneceu o mesmo. A nova gestora optou por deixar Alcântara Comercial mesmo, porque o nome é muito forte aí no mercado. (Gerente 7)

Nunca teve *slogan* não. Era só o nome mesmo. (Operacional 10)

Como o nome é muito forte no mercado nunca teve *slogan* não. Inclusive a nova gestão manteve o nome e também não acrescentou nenhum *slogan* não. (Gerente 8)

É um nome que é muito conhecido e respeitado no mercado. Daí optaram por não mudar. (Operacional 1)

O crachá continua do mesmo jeito. Como eu sou da área de produção, ele fica aqui dentro do bolso. É mais por uma questão de segurança que ele fica no bolso. Por causa das máquinas não dá para ele ficar pendurado no pescoço. (Operacional 9)

Com relação ao crachá não mudou nada não. Continua a mesma coisa. (Gerente 4)

Eu lembro que só tinha vaga coberta na garagem para a diretoria, como é até hoje".(Operacional 18)

Esta questão de vaga na garagem continua a mesma. A diretoria e gerência ficam com as vagas cobertas. O restante do pessoal estaciona lá no fundo. Clientes e visitantes também têm vaga marcada na área coberta. Isso não mudou não. É a mesma coisa desde a época do Sr. Alcântara. Ah, eu lembro também que antes da gente mudar para este prédio, não tinha garagem não. Isto na época do Sr. Alcântara. Daí todos estacionavam os carros na rua. Mas a vaga na porta era do Sr.

Alcântara. É isso mesmo. Tinha uma vaga na porta da empresa separada para ele. (Operacional 20)

Com relação aos EPI's, além do capacete, protetor auricular, óculos e bota foram acrescentados perneira e bracelete pela gestão atual. Então, de acordo com os depoimentos, verificou-se que o funcionário hoje tem mais EPI's que na gestão passada. A grande mudança está relacionada ao uso dos EPI's que será analisada mais à frente. A percepção é uniforme para todos os níveis da organização.

O que tem de diferente é que antigamente não tinha perneira nem bracelete. Hoje tem. (Operacional 17)

Com relação aos EPI's em si o que mudou foi que acrescentamos o bracelete e a perneira que antes não tinha. (Gerente 3)

O nosso banheiro feminino ficava lá na produção. Daí eu tinha que atravessar a produção inteira para ir ao banheiro. Acho que eu nunca usei o capacete para ir lá. (Operacional 10)

A percepção do público externo, ou seja, daquelas pessoas que estão do lado de fora da organização (TANURE,2006) com relação à mudança física da empresa foi notada. Motoristas de caminhão e clientes, por exemplo, notaram que houve uma mudança no aspecto físico.

Hoje o pessoal chega para carregar e percebe a diferença. Vê que a empresa está mais limpa e mais organizada. Percebem também pelo tempo de espera aí fora que reduziu bastante. E eles também comentam com a gente. (Operacional 11)

Hoje tem cliente que vem retirar material, e eu já presenciei, não reconhece a empresa. Diz assim, esta é a Alcântara Comercial. Eu não acredito! (Gerente 5)

A percepção da mudança ocorrida no nível dos artefatos não significa dizer que houve mudança da cultura organizacional, uma vez que esta não pode ser vista em um processo isolado, mas em pessoas e no modo como estas são administradas, no seu espaço de trabalho e no contexto de universo de valores, crenças e idéias subjacentes ao comportamento manifesto dos indivíduos na organização (DUTRA, 1996).

O segundo nível, ou seja, o nível intermediário da cultura organizacional denominado por Schein (1992) de valores esposados, que abrangem as estratégias, as metas e as filosofias, foram percebidos da mesma forma entre gerência e operacional. Foram constatadas mudanças entre como era antes da aquisição e como é hoje. Vale ressaltar que este nível enfoca as normas e as regras que sustentam os princípios do comportamento dos indivíduos na organização (SCHEIN, 1992).

Dessa maneira é válido começar a análise desse segundo nível a partir do uso dos EPI's. Cabe lembrar que os EPI's em si, no nível dos artefatos, sofreram mudança. Na gestão anterior, como o uso não era obrigatório, não se dava importância para o uso desses equipamentos, o que tornava o uso facultativo. Assim, não havia normas nem regras, sejam elas implícitas ou explícitas sobre o uso desses equipamentos. Nem todos os funcionários, portanto, usavam os EPI's, seja aqueles que trabalhavam diretamente, seja aqueles que trabalhavam indiretamente ligados à produção. Os depoimentos revelaram que nem o próprio dono da empresa nem a gerência usavam os EPI's. Na antiga gestão havia um inspetor de segurança, mas não era atuante, e havia também a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que estava presente somente no papel. Na antiga gestão nunca houve a realização de uma Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalhador - SIPAT. Também, através dos depoimentos, verificou-se que não havia um acompanhamento dos acidentes e nem ações preventivas para evitar a repetição do acidente. A nova gestão tornou o uso desses EPI's obrigatório, através de um programa de conscientização sobre a importância do uso e da aplicação de advertências para aqueles que não cumprirem a norma.

A filosofia da nova gestão é a da segurança em primeiro lugar. E essa filosofia comprova-se pelos respondentes da amostra, ao afirmarem que a segurança é falada, escrita e também praticada. Foram citadas a presença e a atuação do inspetor de segurança, assim como da CIPA e a realização anual da SIPAT. Foi mencionado também que a nova gestão faz

um acompanhamento dos números dos acidentes e age de maneira preventiva visando evitar a sua repetição no futuro. Esses acompanhamentos são públicos, ou seja, todo e qualquer funcionário tem conhecimento dos acidentes que aconteceram, qual foi a tratativa dada para cada acidente e o que está sendo feito para eliminar a causa do acidente. E finalmente percebeu-se uma uniformização das respostas da amostra com relação ao uso dos EPI's. Ou seja, não foi verificada nenhuma variação nas respostas fornecidas pela amostra.

O uso dos EPI's não era obrigatório. Não tinha nenhuma imposição. Eu mesma vivia na produção sem o capacete. Eu nem lembro onde eu guardava, pra você ver como não era importante. (Operacional 17)

Hoje o camarada se enquadra ou está fora. Aqui já teve caso, nessa nova gestão, do cara que se machucou e por não estar usando o EPI e foi mandado embora. (Gerente 5)

Não tinha nenhuma regra dizendo que o uso dos EPI's era obrigatório. Nada escrito. E também não tinha advertência. Eu nem sabia o que podia acontecer comigo por não estar usando os EPI's, por exemplo, se caísse alguma coisa na minha cabeça.

[...] Hoje o uso dos EPI's além de ser obrigatório, existe uma conscientização. Hoje em dia eles passam pra gente o que poderia acontecer se eu não tivesse utilizando a proteção. Hoje eles dão palestra pra gente sobre o assunto. A segurança do trabalho está sempre divulgando pra gente alguma coisa sobre o assunto no mural. Eles estão sempre pegando no pé. (Operacional 9)

Hoje em dia, se acontece algum acidente, o inspetor de segurança coloca para a gente o que levou a ocorrer aquele acidente, quais foram as causas e porque aconteceu. A gente lê aquilo e sabe por que aquele cara sofreu o acidente. Se foi culpa do funcionário ou se não foi. Então ele passa pra gente tudo o que aconteceu. Até quanto tempo o cara vai ficar fora a gente tem conhecimento. A gente já leu no mural que o caso foi vacilo do próprio funcionário. E antes não. Aconteceu um acidente todo mundo corria lá para saber o que tinha acontecido. Não tinha o porque aconteceu. Cada um tinha uma historinha, falava o que achava daquilo e não passavam pra gente nada. Até eu mesma corria lá para saber o que acontecia. Nem tinha inspetor de segurança, isso é novo pra gente. (Operacional 16)

[...] Por exemplo, quando você põe a bobina na máquina, onde ela vai entrar para cortar não tinha proteção, aí a gente chamava de ratoeira. Era perigoso o funcionário colocar a mão lá e a máquina puxar a mão dele e ele perder a mão. Hoje a nova gestão colocou uma grade lá para prevenir o que a gente chama de ratoeira. Tem máquinas aí que conforme você ia passar por elas, você tinha que olhar para o chão antes. Se não você podia cair no buraco. Hoje está tudo cercado. Colocaram grade em volta da máquina. [...] Antigamente não tinha nada disso. Cada um cuidava da sua própria segurança. (Operacional 17)

Antigamente tinha a CIPA aqui, mas era não era levada ali na risca. Tanto é que hoje a visão da empresa é a seguinte: Segurança em primeiro lugar. Segurança, segurança, segurança. Tanto é que esta semana está tendo a SIPAT. Antes a gente não tinha SIPAT, não tinha palestra, não tinha orientação nenhuma. (Operacional 11)

Se um funcionário corta o dedo hoje, por exemplo, é elaborado um documento para saber a causa do acidente. Aí é dividido em duas partes. A primeira: o que é que nós podemos fazer para estar prevenindo para não acontecer mais? Aí vai olhar qual é o funcionário que estava trabalhando. E como ele estava trabalhando. Daí vão analisar como é que ele pode trabalhar. Dependendo de como ele pode trabalhar, qual é o recurso que é dado para ele trabalhar. Independentemente de como ele pode trabalhar, qual recurso que é dado: luva e bracelete. Suponhamos que tenha sido na mão. Se foi no pé tem a bota com biqueira de aço e tem a perneira. Estava usando? Não. Aí a CIPA vai cair em cima do camarada. Ela vai querer saber por que ele não estava usando o equipamento. Já teve funcionário aí que foi mandado embora porque não estava usando a luva. O cara foi pegar uma chapa, puxou a chapa da prateleira. A chapa bateu no estrado deu um sopapo e pegou no dedo dele. Ele não estava usando a luva. Aí vão perguntar para ele por que ele não estava usando a luva. Ah, porque a luva está em tal lugar e ele não quis pegar. Aí já tem que tomar ação preventiva. A ação preventiva foi radical. O cara foi demitido. Aí todo mundo fica mais atento ainda. Tanto é que eles sempre vêm avisando [...]. Se este acidente fosse na gestão antiga, eles pegavam o cara levavam para o hospital e ficava por isso mesmo. Podia até olhar a causa, mas não tomava qualquer preventiva. (Operacional 17)

Cada um tem que cuidar da sua própria segurança, pois, além da empresa ser responsável, a gente também é responsável pela nossa segurança”. (Operacional 10)

Uma vez, na gestão antiga, o motorista do caminhão foi operar a ponte rolante e, como ele não era treinado, ele acabou causando um acidente, porque colocou mais peso que a ponte agüentava. As chapas bummm caíram da ponte e fez aquele barulhão. Sorte que não tinha ninguém embaixo, se não tinha morrido. Isto porque o camarada não foi treinado para operar a ponte. [...] Hoje quem não tem curso nem é doido de mexer no equipamento. Sabe que não pode e não mexe. Tem que fazer o curso antes para poder operar o equipamento. É por isso que tem a polivalência da mão-de-obra. (Operacional 16)

Hoje a partir do momento que você pisa na fábrica, você é obrigado a usar o EPI. E, se você esquece, por exemplo, o protetor auricular, já vem um colega e te chama a atenção. (Operacional 11)

Eu tinha uma CIPA de mentira. Eu pagava o salário do técnico de segurança, porque é obrigado pelo Ministério do Trabalho e a pessoa só vinha aqui receber. (Gerente 2)

Para ser bem franco, na gestão anterior eu nem sabia que existia CIPA. (Operacional 14)

Antes não tinha segurança nenhuma. Não tinha técnico de segurança. Hoje nós temos dois técnicos de segurança. Um das seis às duas e outro das duas às dez. Estão aqui praticamente *full time*. Hoje as coisas são completamente diferentes. São muito, muito, infinitamente melhores. Nesse aspecto melhorou muito. (Gerente 2)

Se acontecia um acidente, o cara ia à enfermaria fazia um curativo e estava tudo certo. (Gerente 4)

A gente quase não usava capacete. A gente não tinha consciência do que podia acontecer, do risco que estávamos correndo. (Gerente 8)

Nem o Sr. Alcântara nem ninguém da diretoria usavam capacete. (Gerente 1)

Não tinha o técnico de segurança. Eu nem conhecia a pessoa. Ele vinha aí assinava o livro e ia embora. [...] Hoje a empresa é bem mais séria. Tem o técnico de verdade, que trabalha ativamente na questão da segurança. Temos também a CIPA

e a SIPAT. Antes a CIPA também era só no papel. Hoje a CIPA existe e eu faço parte dela. (Gerente 7)

Antigamente a pessoa tinha um cortezinho no dedo e continuava trabalhando. Hoje ela corta o dedo e vai ao médico.(Gerente 5)

Hoje a gente tem mais segurança. Antes o pessoal trabalhava de qualquer jeito. Ninguém usava capacete. A luva só alguns usavam. Mas, se quisesse trabalhar sem luva podia. Antes a gente trabalhava demais e nem lembrava de usar o EPI. Hoje, além da gente ser obrigado a usar, temos também a consciência dos benefícios do uso do EPI.(Gerente 11)

No tempo que eu trabalhava de motorista, e eu cortava o dedo quando estava fazendo um serviço na rua, eu pegava o papel que embrulhava a chapa, enrolava o dedo e continuava trabalhando com aquilo sangrando. Trocava o papel. Papel que embrulha a chapa. [...] Eu tenho este dedo que, se eu dobrar ele, ele não volta. Foi uma chapa que pegou aqui. A chapa cortou o nervo. [...] Eu fui ao Pronto Socorro e dei um pontinho [...]. Daí a três dias eu vim trabalhar. Eu mesmo arranquei os pontos. E a empresa nem me perguntou se eu estava de alta ou não. Eu continuei trabalhando normal. Hoje não acontece isto. Se você tiver um acidente, você tem de trazer o comprovante do médico que está de alta. Mas eu não, eu mesmo arranquei os pontos fora. Aí ficou com problema meu dedo, e falar para quem?(Gerente 4)

Ainda analisando o segundo nível, as pessoas que fazem parte da amostra não se lembram da existência de manuais na gestão da empresa familiar, quer dizer na gestão anterior à aquisição. Hoje apontam a existência de manuais ou procedimentos operacionais e afirmam que o manual é consultado, está num lugar de fácil acesso e escrito numa linguagem de fácil compreensão. Mesmo que a função do entrevistado não exija a existência de manuais, eles apontam a área de produção como exemplo. Na área de produção, existem manuais em todos os equipamentos. Muitos desses manuais estão estrategicamente localizados como, por exemplo, em pilastras próximas aos equipamentos. Muitos atribuem a existência desses manuais à certificação da ISO9000. A percepção da amostra foi uniforme não havendo nenhuma variação significativa.

Eu não me lembro de manuais antigamente não. Hoje eu sei que o pessoal da produção tem manuais, principalmente para operar as máquinas. Eu já vi uns lá pregados na pilastra. Só que eu trabalho na área administrativa e no meu caso não tem. (Operacional 11)

Antes, eu não lembro se tinha manual. Acho que não tinha não. Eu nunca vi. Hoje tem, mas é por causa da ISO. Está tudo escrito aí. E se precisar a gente consulta. (Operacional 10)

Hoje tem manual de procedimento de carregamento, de como trabalhar nas máquinas [...]. E cada setor tem o seu. Setor de barra tem o seu, o de tubo também

tem o seu [...], que fica exposto nas colunas. Você vai folheando e lê. Antigamente não tinha nada disso. Cada um fazia do seu jeito. Antigamente o acondicionamento do material era feito chapa fina com chapa grossa, chapa grossa com chapa fina. O peso da chapa era colocado aleatoriamente. Hoje não. Se você tem quinhentos quilos de chapa, você não vai colocar estes quinhentos quilos em cima de um engradado que está pesando cem quilos. Porque aqueles quinhentos quilos podem achatar os cem quilos. Então é posto de acordo com o peso e também de acordo com a espessura e com o tamanho do material. (Operacional 12)

Não tinha papel. Papel para ele era custo. Não tínhamos qualidade, não tínhamos ISO. O Alcântara não queria gastar. Ele não acreditava nisto, e não queria gastar com isso. (Gerente 1)

Hoje temos manuais sim. Esta questão da certificação da ISO fez com que a gente elaborasse estes manuais. Você pode descer lá na produção e ver. Cada equipamento tem seu manual e o operador pode consultar quando quiser. [...] O manual fica à vista. Fica nas pilastras próximas aos equipamentos. E tem outra coisa, estão escritos numa linguagem que qualquer um entende. [...] Antes não tinha manual não. Mesmo porque a ISO só foi obtida nesta nova gestão. (Gerente 8)

A partir de exigências externas, vindas do mercado, estas também impulsionaram desdobramentos internos de alteração nos sistemas de integração e coordenação. As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa. Segundo Bertero, 1996, a cultura é o elemento que serve à realização da gestão, principalmente no que diz respeito às tarefas inerentes à adaptação externa, que o autor traduz como mercado, tecnologia e tudo que está relacionado ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

Nesse contexto, de acordo com a percepção dos entrevistados, a nova gestão implantou a política da qualidade que constitui as orientações de caráter mais permanente, medidas através de indicadores de desempenho. Essa política está escrita, é de conhecimento de todos os funcionários da empresa, uma vez que foi divulgada através de cartilhas e palestras. Foi verificado também que essa política da qualidade praticada está atrelada às metas que, por sua vez, impactam a participação de lucros e resultados – PLR dos funcionários da empresa. Na gestão anterior à aquisição, não havia nenhum tipo de política,

mais especificamente política da qualidade. Não havia uma medição formal, por exemplo, do número de reclamações. Foi verificado, através dos depoimentos, que as decisões eram tomadas de acordo com cada situação. Não havia um padrão a ser seguido. Sendo assim, nesse aspecto foi verificada uma mudança que é percebida por todos os entrevistados. A percepção de todos os funcionários da amostra foi a mesma, não havendo divergência entre as respostas, sejam elas do grupo operacional ou do grupo gerencial. A política da qualidade vigente na empresa encontra-se no ANEXO B.

Hoje nós temos estabelecida a política da qualidade, divulgada e implementada. Então todos os funcionários sabem da política da qualidade e de certa forma todos sabem o que fazer para atingir esta política da qualidade e nós treinamos bastante nossas equipes neste sentido. Porque a nossa política da qualidade diz: atender ao cliente naquilo que ele quer e ele precisa melhorando sempre os nossos processos. Atender ao que ele quer e ao que ele precisa é atender os requisitos dele. O que ele quer e o que ele precisa já está definido no pedido. Então nós temos que ser bem rigorosos para poder atender a isto e evitar a reclamação. Pois a reclamação e a devolução são dois indicadores que nós temos para medir a satisfação do nosso cliente. Então são cinco fatores que são medidos por nove indicadores. (Gerente 3)

Eu recebia as reclamações e não registrava estas reclamações, porque eu não tinha instrução para isto. Eu tinha o meu controle na minha agenda onde eu fazia as anotações. Além do que muita coisa eu guardava na memória. Não se exigia um registro, não tinha uma documentação daquilo, não tinha nada. Hoje é bem diferente. Nesta nova gestão aí tudo é registrado. A gente tem um documento para se registrar tudo o que o cliente fala pra gente. Se alguém precisar saber alguma coisa sobre determinada devolução, tem um registro para isso. Hoje em dia muita gente procura o Controle da Qualidade para saber o que está registrado lá. E não tinha isso antes. (Operacional 10)

Hoje esta política de qualidade que está aí na cartilha é praticada. Pois está tudo ligado aos seus indicadores de resultado. Temos, por exemplo, data limite para expedir o material. (Gerente 5)

Antigamente eu trabalhava lá embaixo, sabia que tinha que separar um documento, anexar à Nota fiscal que seguia para o cliente e só. Não tinha uma política estabelecida como tem hoje. (Operacional 10)

O vendedor que gritava mais tinha seu pedido atendido. Não tinha o padrão de internação de pedido como tem hoje. O negócio era vender. O cara que não gritava o pedido dele era passado para baixo na prancheta. Tinha pedido que chegava a rasgar lá no final da prancheta. A Alcântara Comercial foi crescendo assim, de forma desorganizada. Então não tinha nenhuma política que orientasse o trabalho das pessoas como tem hoje a política da qualidade. (Gerente 7)

Na empresa o grupo operacional e o grupo de gerentes desconhecem a existência de um código de ética na gestão anterior. Na gestão atual, somente os gerentes e uma pessoa do

grupo operacional que trabalha no departamento de Recursos Humanos revelaram que está sendo elaborado um código de ética. São pessoas que trabalham diretamente com esse assunto e por isso sabem que está sendo elaborado. Então, de maneira geral é seguro afirmar que na gestão passada não existia um código de ética e na gestão atual também não tem.

Olha, eu nunca vi um código de ética na época do Sr. Alcântara. Hoje, por enquanto, não tem. Mas é porque ainda está sendo elaborado. Breve, breve teremos um código de ética aqui. (Operacional 13)

Não tem e nem nunca teve código de ética. Hoje está sendo feito um que não está pronto. (Gerente 2)

Eu nunca vi código de ética aqui. Nem antes nem agora. (Operacional 12)

Código de ética eu desconheço. Não tinha na gestão do Alcântara Comercial e também nesta nova gestão ainda não tem. Estamos elaborando um que ainda não está pronto. (Gerente 1)

Assim como não havia um código de ética não havia regras escritas que regulassem determinado tipo de comportamento. De acordo com os depoimentos, os entrevistados revelaram que, devido ao estilo e à personalidade do antigo dono, as pessoas já filtravam naturalmente o que não podiam fazer e não faziam. Não havia nenhuma regra de conduta escrita ou falada. Algumas dessas regras implícitas permanecem desde a gestão anterior à aquisição até os dias de hoje. Novas regras de comportamento foram criadas, embora sejam explícitas, mas não escritas. Também sobre esse tópico houve uma uniformização nos depoimentos tanto do grupo da gerência quanto do grupo operacional.

O Alcântara matava, mandava matar quem roubasse ele. Aí ninguém roubava, todo mundo já sabia. [...] Se ele desconfiasse de alguém, era rua na mesma hora. [...] E hoje ninguém vai roubar a Empresa Multinacional “A”. Não está escrito em lugar nenhum. As pessoas já fazem e não fazem. (Gerente 2)

O Sr. Alcântara uma vez ficou sabendo que tinham dois funcionários namorando e mandou embora os dois. [...] Então ele tinha seu lado bom humano, mas também tinha seu lado chato que deixava todo mundo aterrorizado. (Operacional 18)

O pessoal morria de medo do Sr. Alcântara porque você não podia casar. Mulher não podia casar na Alcântara Comercial e não podia engravidar. Era certo que você seria mandada embora. As pessoas casavam e não avisavam a empresa. Então todas que ficavam grávidas na época do Sr. Alcântara podia ter certeza que ia ser mandada embora depois. Teve até uma que foi mandada embora durante a gravidez e ele pagou tudo que era de direito que ela tinha. Mas ele não gostava. Esse era o ponto chato do Sr. Alcântara. [...] Com a nova direção o pessoal não teme o que

temia antes. Então o pessoal nunca teve tanto bebê como teve agora porque sabe que não vai ser mandado embora por causa disso. (Operacional 19)

Eu não me recordo de cabeça se havia alguma coisa proibida. A gente já sabia da linha dura do Sr. Alcântara e procurava não dar motivo. (Operacional 11)

Você filtra as coisas que você questionar. [...] Se tinha alguma coisa que era proibido, ninguém falava assim: isso daqui ninguém fala. [...] Não existia nenhuma proibição: aqui não se pode falar nisso”.(Gerente 1)

Antes podia dormir no meio do galpão de produção. Tanto que uma vez, tinha um cara dormindo no meio dos papéis. E como estava um dia meio frio ele se cobriu com os papéis. Veio a empilhadeira e quase que pega ele. Hoje o cara não vai dormir no meio da fábrica. [...] Isto não está escrito em lugar nenhum. O cara sabe que não pode e não dorme. (Gerente 4)

Antes você podia operar o equipamento e fumar ao mesmo tempo. Hoje tem um lugar específico para as pessoas fumarem. É chamado de fumódromo e fica lá fora. Na produção é proibido fumar. Tem até as placas lá sinalizando. (Operacional 12)

Tanto na gestão anterior à aquisição quanto na gestão atual, sempre foram realizadas comemorações de Natal. A diferença percebida por todos os entrevistados, é que a nova gestão comemora a festa de Natal de uma maneira diferente, ou seja, tal comemoração é percebida como sendo mais requintada. Sendo assim, o ato de comemorar a festa de Natal permanece desde a antiga gestão. Em termos de comemorações, a atual gestão também realiza a festa junina que, na gestão anterior, não era comemorada. Assim, ao falar em comemorações é válido dizer que havia essa prática na gestão anterior e que permanece até hoje com a nova gestão, embora as comemorações realizadas pela nova gestão sejam mais elaboradas. Essa percepção é a mesma para os grupos da gerência e da operação.

Antes tinha comemoração de Natal. Hoje tem também só que mais incrementada. Antes tinha um churrasquinho e hoje é uma festa com mais requinte. Tem até banda. (Operacional 12).

Comemoração de Natal sempre teve. Era eu quem fazia e ainda sou eu quem faço. [...] Só que não são as festas que eu faço hoje. A nova gestão me incentiva a cada vez fazer uma festa melhor. [...] Hoje é feita também a festa junina que antes não tinha. (Gerente 2)

Comemoração de Natal sempre teve. Só que hoje a gente pode trazer a família para a festa de Natal e antes não podia. Hoje tem também a festa junina que antes não tinha. (Operacional 15)

Sempre fez o churrasco de Natal. Só que teve um ano aqui, na época do Sr. Alcântara, que, na última hora, avisaram que as pessoas iam ficar sem o almoço até às 14:00 horas. Isto numa sexta-feira, véspera de Natal. E às 14:00 horas teve o

churrasco só que o pessoal da fábrica foi quase todo mundo embora. Também não deram lanche nenhum. Ficar até as 14:00 horas sem almoço trabalhando para depois parar. Aí a maioria foi embora. (Gerente 4)

Ainda com relação às comemorações de Natal, apenas o grupo operacional mencionou que, durante a gestão anterior à aquisição, havia uma comemoração à parte, que era feita para a área comercial. O grupo operacional que faz parte do departamento administrativo se sentia discriminado por não participar dessa comemoração. Verificou-se essa questão da discriminação também com o grupo operacional entrevistado, pertencente ao departamento produção. Esse grupo era discriminado em relação aos demais departamentos, ou seja, vendas e administrativo. A discriminação começava com os móveis dessa área, que eram herdados das outras áreas. Em seguida, foram mencionados os aspectos físicos do refeitório que englobavam desde a existência do biombo, que dividia o refeitório em dois espaços, até a bandeja em que era servida a refeição. Mas, em contrapartida, esse sentimento de discriminação com relação à comemoração de Natal não se verificou em nenhum dos depoimentos do grupo da gerência. Após a aquisição, a nova gestão, cuja diretriz era de integração da empresa, unificou as comemorações de Natal em uma só confraternização de final de ano, com a participação de todos, assim como padronizou o mobiliário das áreas e do refeitório e implantou a gestão por processos, o que, de certa maneira, contribuiu para integrar as áreas. De acordo com os depoimentos da amostra, esse sentimento de discriminação parece ter desaparecido. No ANEXO c encontra-se o fluxo de processos atual da empresa.

A gente tinha uma festinha de final de ano só para a área de vendas. Eles iam para uma churrasceria, mas só o pessoal de vendas. Depois tinha a festa do resto do pessoal da empresa [...]. Hoje não. A festa é uma só para todos. (Operacional 18)

A área de vendas era totalmente privilegiada. A comemoração era feita nos melhores bares, só local da moda. E a gente tinha assim uma festa de confraternização, não desmerecendo, de maneira alguma, mas com direito a frutas, comida, bebida e churrasco. Mas a área de vendas tinha uma verba e tanto para comemorar. Eles iam aos melhores lugares. [...] Quando chegou a nova gestão, eles acabaram com isso. Hoje é uma festa só para todo mundo. (Operacional 17)

Hoje a empresa não visa só a área comercial. Hoje é a empresa num todo, tanto é que a integração da empresa é diferente. Antes não existia isso. Eu não tinha esse

contato que eu tenho hoje com as meninas de vendas. A mudança foi muito drástica. Então nivelou tudo [...].(Operacional 20)

Hoje eu acho que a empresa tem mais integração. A começar da pessoa quando entra para trabalhar na empresa. Ela é apresentada para as áreas e para as pessoas. Ela já tem a visão da empresa como um todo. Por exemplo, quando eu comecei a trabalhar aqui foi a desordem. Eu fui conhecendo as pessoas por mim mesmo. Ninguém me apresentou nada. Eu fui conhecendo do meu modo. Só fui apresentado para o meu superior. [...] Então se eu for comparar esta questão da integração de como era antes para como é hoje, isso melhorou cem por cento. (Operacional 17)

Hoje a nova diretoria não faz distinção entre os funcionários daqui de cima e os lá de baixo. Todos são a mesma coisa. Todos são tratados do mesmo jeito e merecem o respeito deles. Quando o atual presidente vai à fábrica ele dá bom dia para todo mundo, chama o pessoal pelo nome e com isso o resto todo segue o exemplo dele. Então hoje a empresa é uma só. (Operacional 11)

O pessoal da produção era discriminado. No refeitório mesmo, a gente tinha o bionbo que separava a gente. A mesa da gente era pior. O pessoal do administrativo almoçava em prato e a gente na bandeja. Os móveis da gente eram os que sobravam das outras áreas. E, além disso, a gente nem subia, nem ousava em pisar aqui na área administrativa. A gente já sabia do nosso lugar. E com esta nova gestão tudo mudou muito, muito mesmo. Por exemplo, hoje, se o camarada atender ao perfil, ele pode até concorrer a uma vaga daqui de cima. E já teve caso de gente que veio trabalhar aqui. Hoje a gente anda aqui normal, sem problema nenhum. Tiraram o bionbo lá do refeitório e deixaram tudo igual. Então todo mundo é tratado da mesma forma. Esta discriminação acabou. [...] Mas hoje, no refeitório, o pessoal da produção continua sentando do lado de lá como antigamente. Quase ninguém passa para o lado de cá. Mas o pessoal do lado de cá (o administrativo) passa para o lado de cá. Tem uns que comem lá com a gente. [...] Então eu acho que foi porque a gente acostumou a sentar lá. E o lado de lá também é maior. E tem outra coisa também, como a gente trabalha com equipamento, a gente sempre está sujo de graxa. E o pessoal daqui trabalha com computador, então não suja. Acho que é por isso que a gente não senta do lado de lá. Mas não tem nada a ver com discriminação. Acho que é mais por causa do costume mesmo. (Operacional 17)

O pessoal da área de produção pegou esta discriminação da época antiga [...]. Mas mudou muito. Hoje, nossa mudou muito, mudou bastante. Vira e mexe a gente está discutindo como mudou. [...] Eu acho que eles eram discriminados por causa do comportamento do cabeça. A pessoa que era a dona do negócio, tanto que a gerência tinha o mesmo comportamento dele e passavam esse comportamento para baixo. [...]. (Operacional 10)

As vendedoras se sentiam melhores por causa da função delas. E, de repente, queriam impor-se sobre as outras áreas como se elas dominassem a situação. E eu percebia que elas lá em cima se sentiam superiores. Então a gente não se dava muito bem. Administrativo tinha uma bronca com comercial. Hoje mudou bastante porque está tudo integrado. Hoje em dia elas respeitam mais e está todo mundo mais unido. Então não é só colocar o pedido, tem o pós-venda também. Então essa bronca hoje acabou. (Operacional 20)

Eu considerava a Alcântara Comercial antigamente o seguinte: desta parede que você entra para a fábrica uma empresa e daqui para cima outra empresa. Eram duas empresas num corpo só. Eram os peões e o resto. Ninguém se misturava. Não tinha este companheirismo que tem hoje. [...] Então a empresa mudou muito, não tem nem como comparar. Hoje ela é uma empresa totalmente diferente. (Gerente 7)

O processo de recrutamento e seleção na empresa na gestão atual é feito, de acordo com os depoimentos da amostra, de maneira transparente onde qualquer pessoa que preencha o perfil da vaga pode se candidatar ao cargo. Esse processo atual de recrutamento e seleção foi caracterizado como justo e transparente, pois, por meio dele, todos têm acesso às informações e respostas sobre as escolhas que foram feitas. Na gestão anterior esse processo não era formalizado e, portanto, não poderia haver uma transparência nas fases do processo. A percepção dos grupos foi a mesma não havendo diferenças nos depoimentos.

Antigamente a pessoa que era escolhida para uma vaga por favorecimento. Se você tinha uma certa ligação com alguma pessoa, então você poderia se beneficiar daquilo. Hoje não. (Operacional 10)

Pessoas lá de baixo nunca foram promovidas aqui para cima [...]. Fizeram um processo de seleção aí, nesta gestão nova, e a vaga era para a área administrativa. Acabou sendo escolhida uma pessoa daqui de baixo, da produção. (Gerente 5)

Eu sempre tive uma meta pessoal que era ir para a área X. Daí uma hora eu não podia porque meu chefe não podia me liberar. Outra hora eu não podia porque não era o momento. Outra hora eu não podia ir para a área X por isso ou por aquilo. Só que você via pessoas da empresa com o mesmo perfil que o seu que, só por questões de influência muito forte ou por ligações com alguém da diretoria, serem promovidas e você ficar. Então isso realmente é uma coisa que mexe muito com o emocional e isso frustra muito. [...] E hoje já é diferente. Hoje para todas as vagas que são abertas você tem os pré-requisitos. Uma vez que você preenche os pré-requisitos você pode participar. (Operacional 19)

O processo de seleção antigamente era feito no laço. Quem chegava entrava. Se fosse indicado de alguém. Chegava uma pessoa aí. É indicado do fulano, ou então do beltrano. Já estava contratado. [...] O Sr. Alcântara nem sabia quem estava sendo contratado. A área tinha autonomia para contratar. Não tinha uma avaliação como a que tem sido feita hoje. Não tinha uma seleção formal e nem tinha que preencher requisito do perfil. Aí a nossa mão-de-obra hoje é muito mais qualificada. Tem uma maior capacidade de aprender. (Gerente 13)

Com relação ao processo de seleção, o Alcântara fazia uma exigência para contratar as secretárias dele. Tinham que ter mais de trinta anos de idade, ser solteirona e não podia ter filhos. Só servia assim, com este perfil. (Gerente 2)

De uns dez anos, para cá introduzimos o PI, que mostra a personalidade. Então o Alcântara não contratava ninguém sem o tal do PI. Então todo mundo tinha que fazer PI para saber se o cara servia, se o cara não servia, se era um bobão, se não era um bobão. (Gerente 2)

Recentemente eu participei de um processo seletivo para a área de vendas e foi aberta a oportunidade interna para os funcionários participarem. Então qualquer um podia participar, desde que preenchesse os pré-requisitos. E eu obtive a resposta porque fulano foi escolhido e não eu. (Operacional 18)

Na gestão do Alcântara a minha vaga aqui foi cavada na marra. (Gerente 2)

Hoje o processo de seleção é divulgado para todo mundo. O processo ainda é novo, estamos engatinhando, mas eu estou muito feliz com isso, o que os Recursos Humanos - RH estão fazendo. Eu pude analisar a reação das pessoas, que foi excelente. Elas se sentiram mais valorizadas e ajudou as pessoas também a ver a empresa de uma forma diferente. Eu acho que elas passaram a pensar assim: de repente eu tenho que me esmerar porque me esmerando eu posso conseguir alguma coisa. Então hoje não tem mais aquele olho clínico onde você fazia uma escolha natural. Por exemplo: se eu estava lá no meu setor e eu precisava de uma vendedora, o que eu fazia. Olhava assim e pensava. Aquela menina lá eu acho que serve. Ela tem um jeitinho parecido com o meu e eu acho que serve para esta vaga. Então batia um papo e via se ela servia mesmo. Era um processo totalmente informal. (Gerente 7)

A empresa é mais justa e dá oportunidade para quem está aqui dentro. Se a vaga é de conferente, primeiro a gente vai procurar um ajudante aqui dentro. [...] Antes já pegava direto da rua. Eu mesmo entrei aqui direto de conferente. (Gerente 4)

O mito identificado tanto pelo grupo da gerência como pelo grupo operacional foi a pessoa do antigo proprietário da empresa. A forte personalidade do dono foi usada pelos próprios funcionários da empresa para explicar questões como o comportamento dos gerentes, que eram as pessoas mais próximas dele, assim como o esclarecimento de fenômenos e até as razões de as coisas funcionarem daquela maneira. Schein (1992) enfoca a importância do papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, que imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

O Alcântara era o próprio folclore aqui dentro. (Gerente 2)

O Sr. Alcântara é uma pessoa que subiu, mas não subiu pisando nas pessoas, mas por ser uma pessoa extremamente inteligente, um bom negociante. Às vezes ele pensava três coisas ao mesmo tempo, então ele era muito rápido. [...] E no ramo ele sempre foi o mais esperto, ele era o que liderava entre os concorrentes, ele era o que brigava com a Empresa Multinacional "A" em questão de preço. Era ele quem dava a cara a tapa, quem ia e discutia, falava o que tinha que falar, ele não tinha papa na língua. Então ele era uma pessoa muito inteligente, um bom negociante, tinha uma visão além do normal para os negócios. (Operacional 20)

Quando a porta da sala da diretoria abria, eu chegava a tremer. Rezava para ele não estar com a macaca no dia [...]. Hoje? Eu nem vejo se ela vai abrir ou fechar. (Operacional 19)

Um dia o Sr. Alcântara estava com uma pessoa de fora e foi andando pelo escritório e apresentando às pessoas da diretoria e da gerência. Este é o fulano diretor comercial, essa é a cicrana diretora administrativa. E do lado de um gerente tinha uma pessoa nova na empresa. Ele não devia saber que era e apresentou assim. Esse é o Zé, o picotador de papel. Coitado do cara. Ele tinha uma função importante na parte comercial. (Operacional 12)

Ele era acima de tudo meu ídolo.(Gerente 3)

Uma vez o gerente estava tão nervoso que ele arrancou o telefone da mão de uma menina e foi tão forte que acabou arrancando o fio da tomada. Foi uma situação desagradável onde o gerente se expôs e acabou expondo a funcionária. Depois disso ficou todo mundo pisando em ovos. (Operacional 20)

Com o Sr. Alcântara mesmo. Muita gente nem ia conversar com ele porque tinha medo dele. Ele não dava esta abertura e a pessoa tinha medo. Todo mundo já sabia que ele ia começar a gritar. Então para evitar, a gente acabava nem chegando perto. [...] E o meu gerente também era assim, tinha muito medo do Sr. Alcântara. Então eu fui acostumando e já sabia o que eu podia conversar com ele. Ele era uma pessoa mais nervosa. Era uma espécie de reflexo do Sr. Alcântara. [...] Hoje mudou o dono, mudou o comportamento destas pessoas. Então os gerentes hoje têm um comportamento totalmente diferente do de antigamente. [...] E todo mundo comenta desta mudança. Não existia este respeito pelo funcionário. O cara já ia gritando, ficando nervoso e se estourando. Se o cara tiver que estourar hoje ele vai pensar duas vezes antes disso acontecer. E vai estourar também de uma forma mais contida. Então esta mudança foi cem por cento. (Operacional 19)

Na época do Sr. Alcântara não tinha este respeito que tem hoje pelo funcionário. Antes era tudo na base do grito e do palavrão. (Operacional 15)

O Sr. Alcântara chamava todos os funcionários de Zé, orelhudo burro. Mas fazia parte dele. Às vezes ele mandava chamar aquele burro. Eu já levava na brincadeira e dizia, Sr. Alcântara, qual deles? Ele não falava por mal nem para rebaixar ninguém. Era o jeito dele. (Operacional 13)

Quando eu entrei aqui eu assustei porque eu trabalhava em multinacional e aqui não tinha aquele respeito que eu estava acostumada e que tem hoje com a nova gestão. E eu vi o Sr. Alcântara gritando, falando palavrão. Daí aí falei, gente, para eu sobreviver aqui eu vou ter que ser sem educação. (Operacional 14)

O Sr. Alcântara tinha uma frase que ele sempre falava: olha, nós somos a maior empresa da América Latina por causa de vocês, viu? Porque se não fosse por vocês, nós seríamos a maior do mundo.(Operacional 17)

O Alcântara chamava todo mundo de Zé. Desde o cara lá da produção até o diretor que era o braço direito dele. [...] Uma vez ele estava passando pela produção e viu um cara ajoelhado em cima das chapas. Não deu outra. Na mesma hora virou e disse: O Zé sai daí de cima. Tu não sabes quantos mil dólares me custaram estas chapas para tu ficar ajoelhado em cima delas. (Operacional 9)

O Sr. Alcântara sempre dizia que era a gente que tinha que pagar para ele e não ele pagar o salário para a gente. Pois ele aprendeu perdendo milhões de dólares na vida e a gente estava tendo o privilégio de aprender com ele , então era a gente quem teria que pagar. (Operacional 20)

Uma vez o Sr. Alcântara me chamou na sala dele dizendo que eu tinha feito uma cagada. Daí eu retruquei dizendo que tudo que eu tinha aprendido tinha sido com ele. Então se eu tinha feito uma cagada era porque ele tinha me ensinado errado. Nunca mais ele falou nada disso comigo. (Gerente 6)

Teve um dia que o Sr. Alcântara estava passando pela fábrica e viu uma coisa errada. Virou para a pessoa e chamou a atenção, daquele jeito grosseiro falando palavrão. Aí essa pessoa virou para ele e disse: Nossa, Sr. Alcântara, o senhor também só vê as coisas erradas. Não é possível que o senhor não vê as certas. Aí o Alcântara virou para essa pessoa e disse: Zé, você acha que eu vou ficar andando por aí para ver coisa certa?Eu foco é no que está errado mesmo. (Gerente 7)

Você podia saber que o dia que o Sr. Alcântara estacionava o carro e deixava a roda do carro torta ele estava com a macaca. Eu evitava de ter que me dirigir a ele neste dia.” (Gerente 6)

No meu primeiro dia eu fui cumprimentá-lo, logo de manhã. Oi Sr. Alcântara tudo bem? Aí ele virou para mim e disse: O que é isso Zé! Se tem alguém aqui que pergunta se alguém está bem sou eu. (Gerente 8)

Ele sempre me chamava de burro ou de Zé. Mas era o jeito dele. Depois de um tempo aquilo passou a ser normal. (Gerente 3)

O Sr. Alcântara prezava muito a confiança. [...] Eu aprendi a levar o Sr. Alcântara Já fiquei muito irritada com ele, chorava muito. Teve um dia que eu pedi demissão. Cheguei para ele e falei todas as coisas: que ele era uma pessoa muito injusta, blá blá bla bla, e a partir desse dia que eu abri o jogo com ele, ele passou a confiar muito mais em mim. [...] E aí eu aprendi que, apesar daquele jeito mandão e autoritário dele, no fundo ele era uma pessoa carente. [...] No dia que ele vendeu a empresa eu chorei, eu me desagüei. Para mim naquele momento meu pai estava indo embora. E o pessoal me chamava de louca. Você é a primeira pessoa que devia dar Graças a Deus porque ele vai embora. Mas é que no fundo no fundo eu aprendi a respeitar, a gostar muito dele [...] muitas vezes ele me segurava até mais tarde aqui simplesmente para não fazer nada, mas para ter companhia. [...] Eu aprendi muito com ele, ele era uma pessoa extremamente inteligente. (Operacional 14)

Tinha sexta-feira que o Sr. Alcântara vinha com roupa mais esporte. Eu tinha certeza que naquele dia ele ia sair mais cedo e ia para a Marina. (Gerente 6)

O Sr. Alcântara é uma pessoa que a gente admira porque ele começou do nada. Ele fez um curso técnico de contabilidade, nunca tinha lidado com aço, o pai dele tinha outro negócio, quer dizer ele não era do ramo. Ele fez o que fez e o que ele tem hoje realmente é mérito dele. (Operacional 12)

O Sr. Alcântara não era uma pessoa que verbalmente pedia desculpas. [...] Então o jeito dele para pedir desculpas era mexer nos cliques. (Operacional 14)

Tinha dia que ele já entrava batendo a porta. Aí a gente já falava: Ihh, hoje vai ser dia. Então era dia que por mais certo que você tivesse era melhor você ficar na sua e engolir sapo e acabou. (Operacional 20)

O dia que ele estava feliz que era três vezes ao ano, o dima ficava que era uma beleza. (Operacional 19)

Às vezes você estava almoçando ele vinha e tirava seu almoço, para você fazer alguma coisa que podia muito bem esperar para ser feita depois. Ele tinha essa coisa. Mas era o jeito dele. (Operacional 14)

Na fase da gestão familiar a prática das reuniões ficava restrita à diretoria e mesmo assim não era freqüente. Qualquer outra pessoa fora da diretoria e de alguns gerentes não fazia e nem participava de reunião. O antigo dono era a única pessoa que convocava reuniões, mas também não gostava que as pessoas fizessem reuniões. Isto afirmava seu estilo de gestão centralizador e autoritário. A gestão não era percebida como participativa uma vez que a decisão final cabia ao dono do negócio. Segundo depoimentos, ele delegava poderes somente

a dois diretores de sua confiança, ou seja, somente a diretoria comercial e a diretoria administrativa é que tinham algum tipo de poder. Mesmo assim, as decisões estratégicas tinham a palavra final do dono. “À medida que é visto como único responsável pelo empreendimento, a ele cabem as decisões em quase sua totalidade” (BERTERO, 1996, p.29). Já na gestão atual verifica-se um grau maior de descentralização e também a prática freqüente de reuniões em todos os níveis hierárquicos. Nos níveis mais operacionais, principalmente no pessoal de chão de fábrica, obteve-se, a partir das entrevistas, a informação de que diariamente é realizada uma reunião com duração máxima de cinco minutos. Essa reunião é denominada “reunião relâmpago” em que cada um fala como está se sentindo no dia e pode expor sua idéia. À medida que vai subindo os degraus dos níveis hierárquicos, o número de reuniões vai aumentando assim como as responsabilidades. Verificou-se também, na área administrativa, que os subordinados são convidados a participar das reuniões, podendo expor seu ponto de vista. Percebem a nova gestão com um estilo participativo, transparente e se sentem valorizados por isso. Portanto, aqui se verificou uma divergência. Ao passo que o grupo operacional percebeu que é valorizado e que pode expressar suas opiniões, o grupo gerencial percebeu uma certa burocratização dos processos e um número superior ao necessário de reuniões. Assim, ao contrário do grupo operacional, a gerência percebe que o número de reuniões é excessivo e muitas vezes essas reuniões são desnecessárias. Em consequência da mudança do controle e, por isso, do estilo de gestão, eles enfrentaram certa dificuldade de adaptação. Na gestão anterior, as reuniões eram praticamente inexistentes e as decisões eram tomadas “no corredor”. Hoje apontam para a existência de uma maior burocracia que permeia no processo assim como a lentidão no processo decisório. Percebem que essa questão na gestão anterior era melhor e sentem que perderam não só poder, mas agilidade em função da nova sistemática de gestão. O processo de mudança sempre terá como referência a cultura organizacional existente, ainda que para modificá-la. Muitos dos

argumentos que dão sustentação ao processo de mudança estão ancorados nessa cultura, que traz em seu bojo a linguagem que aglutina e dá sentido às ações e idéias (DUTRA, 1996).

Reunião era uma coisa de diretoria. A gente que não era da diretoria não tinha reunião. (Operacional 19)

Hoje nesta nova gestão é tudo muito transparente. Então tudo é comunicado. É lógico que, dependendo do assunto, ele é conveniente com áreas específicas. Mas hoje as coisas não ficam restritas só à diretoria. Hoje ela chama o profissional da área para saber o que ele acha, o que pode ser melhorado. Ou se eles querem mudar alguma coisa, o funcionário da área tem que participar. Ele tem que realmente aprovar e dizer se o projeto vai ser viável ou não. Ele tem uma importância hoje. Esta nova gestão tem uma característica de ser participativa ao contrário do que era antes. (Operacional 18)

A reunião era muito forte entre gerentes e diretoria só. Hoje uma pessoa subordinada tem direito a participar da reunião e expor o ponto de vista dela. (Operacional 20)

Antes eu nem cogitava em participar de uma reunião. (Operacional 17)

Hoje a reunião engloba os supervisores e os gerentes. Na verdade eles são os multiplicadores das informações. (Operacional 10)

Antes, para nós da operação, não tinha reunião não. Já hoje tem e a gente participa. Hoje temos todos os dias de manhã a reunião relâmpago. É uma reuniãozinha rápida de cinco minutos onde o camarada fala como ele está naquele dia. E se ele tem uma idéia ele pode falar lá mesmo que depois é feita uma reunião específica sobre aquele assunto. (Operacional 9)

Não existiam reuniões nem periódicas e nem sistemáticas. Já hoje já existe até demais. (Gerente 4)

Antes a tomada de decisão era muito mais ágil porque não tinham intermediários. E isso prejudica mais ainda quem está na área de frente. Quem está lá tem que perguntar se faz isso ou se faz aquilo. [...] Aí a pessoa que está lá já perdeu muito tempo. Aí já foi. [...] Quem está lá está mais amarrado que qualquer um. E é justamente quem tinha mais liberdade. O pessoal lá perde muito negócio bom. [...] Vamos fazer tal coisa, aí tem que perguntar para a Empresa Multinacional "A". [...] é diferente de só pensar em você. Lá qualquer decisão tem impacto, aí a Empresa Multinacional "A" tem que pensar no todo para ver o que é vantagem e acaba perdendo agilidade. (Gerente1)

A única coisa que eu acho que mudou para pior foi essa coisa de você ser dependente da Empresa Multinacional "A". Tudo tem que perguntar se pode. Até o balanço é um problema. Tudo tem que entregar no dia que a Empresa Multinacional "A" quer [...] Eu não tinha esta coisa de cima de ter que fazer tudo na hora que os outros querem. Ele queria era o resultado e eu falava quanto que deu de lucro e ponto. Fim de papo. Fazia outros negócios para ele para saber quanto que ele ganhava no total. Porque eu tinha acesso ao caixa dele. [...] Mas era, Fulana quanto é que eu ganhei e pronto. Acabou. (Gerente 2)

A minha percepção sobre a diferença da administração é que mudou muito. Antes eu trabalhava diretamente com o dono. Trabalhei durante 30 anos com o dono. Então não tem nada a ver com você trabalhar diretamente com pessoas que vieram da Empresa Multinacional "A" [...] e que estão aqui há cinco anos. No início eu estranhei muito, só que agora eu já estou mais acostumada. Eu tinha poderes quase que ilimitados e a Empresa Multinacional "A" mandou dois diretores da confiança

deles para tomar conta da empresa. Então eu fiquei meio que com as mãos atadas. E eu estava acostumada realmente a decidir e agora eu tenho que pedir. Às vezes nem só para os gestores, mas para a Empresa Multinacional “A”. Agora tudo aqui é feito de acordo com o que a Empresa Multinacional “A” manda. Então esta parte de ser comandada desta forma para mim foi meio complicada. Com relação ao pessoal lá de baixo acredito que para eles este tipo de mudança não deve ter tido. Acredito que para eles tenha sido muito melhor. Porque a Empresa Multinacional “A” se preocupa muito mais com o bem estar do funcionário do que o Alcântara se preocupava. [...] na verdade ele só se preocupava com ele [...], mas tinha aquela parte egoísta e só pagava o salário achando que estava pagando muito. E agora a Empresa Multinacional “A” tem a preocupação do bem-estar completo, não é só o salário. Então para eles eu tenho certeza de que melhorou muito. (Gerente2)

Agora eu tenho menos responsabilidades que antes. No começo eu achava isto pior, hoje eu acho melhor. Eu estava acostumada a fazer, não tinha que perguntar para ninguém. Então isso é bem diferente. Aí eu me acostumei e agora está mais cômodo para mim. Antes eu ia para casa e não descansava. Ficava com coisas na cabeça que eu tinha que resolver, ficava preocupada com alguma coisa. Hoje a minha obrigação vai até um certo limite e está bem claro isto. Então antes não estava claro. Ou eu podia fazer tudo ou eu não podia fazer nada. [...] Então você fica trinta anos com uma situação e você muda, você sente. É mais *light* para mim agora do que era antes porque eu tenho menos responsabilidade mesmo. Se tudo ia bem era com ele se ia mal era comigo. (Gerente 2)

[...] hoje todos nós somos dependentes cem por cento da Empresa Multinacional “A”. [...] Antes eu queria fazer alguma coisa ia lá na sala dele e ele dizia. Faz! Ou então, não faz, tu é louco”. (Gerente 1)

Hoje você não tem nenhuma autonomia de decisões. Só o arroz com feijão. (Gerente 3)

Antes você até podia participar da reunião. Você não podia expor suas idéias e seus problemas. Você tinha o direito de entrar mudo e sair calado. Só podia ouvir. Você era o Zé como a gente era tratado pelo nosso patrão. (Gerente 5)

Hoje ficou muito burocratizado, muito relatório e ação nenhuma. Então engessa [...] (Gerente 1)

Hoje as decisões são muito lentas na minha visão. Antes você só comunicava o que você decidiu. Hoje não. Hoje você precisa conversar para depois decidir. Então a tomada de decisão ficou bem lenta, mas faz parte do sistema. Pois antes você estava grudado ao dono e hoje você não conhece o dono. (Gerente 4)

A estrutura desta empresa como modelo de gestão ela é mais pesada do que comporta uma distribuição. Uma firma deste porte não dá para fazer o sistema de uma General Motors, porque engessa mesmo. Lá tudo é programado. Aqui todo dia se vende; para amanhã, não tem nada programado. (Gerente 6)

A burocratização do escrever, que é muito forte na Empresa Multinacional “A”, foi transferida para cá. O nosso comportamento era verbalizado”. (Gerente 8)

Um cara tem um problema ele pega e me manda um e-mail. Por qualquer motivo eu fico quatro horas trancado ali numa reunião. Então eu não respondi o e-mail. Isto não existia antigamente. Conforme a gravidade do assunto, o cara ia me procurar onde eu estivesse: estou com um problema aqui, como eu faço para resolver? Faz isto. Ok. (Gerente 1)

Uma vez eu estava em reunião com um colega. Estávamos resolvendo um problema. Daí o Sr. Alcântara passou por nós e disse: Ôôhh Zé. O que vocês estão fazendo aí que não estão trabalhando? (Gerente 3)

Quando os funcionários da amostra foram perguntados sobre os valores que norteavam a empresa na época da gestão familiar, foi constatada uma unanimidade nas respostas dos funcionários pertencentes aos grupos gerencial e operacional: “lucro”. É válido ressaltar que esses valores não se confundem com os valores centrais formadores da cultura organizacional (TANURE, 2005) nem com as premissas básicas (SCHEIN, 1992). Todos os níveis relataram que o que era importante para o antigo dono estava relacionado com o lucro que também foi interpretado pela amostra como o ato de vender, faturar e produzir. Não havia uma carta de valores, nem escrita e nem divulgada. Com relação à visão e à missão, segundo os entrevistados, não havia nada divulgado seja verbalmente seja através de cartilhas.

A preocupação dele era vender o produto dele. Vender, vender e vender. O lucro estava acima de tudo. (Operacional 10)

O Sr. Alcântara queria lucrar não importa como. Então ele não tinha preocupação em investir na segurança do funcionário, ele não tinha preocupação em investir na reforma do parque industrial. Tanto é que quando acontecia algum acidente ele não queria nem saber. [...] Então neste ponto ele pecava. Ele queria ganhar dinheiro. Ele estava preocupado com ele. (Operacional 9)

O valor naquela época, eu considero que era o lucro. Só o lucro. (Operacional 11)

O Sr. Alcântara, na minha visão só pensava no lucro. Ele não estava nem preocupado com o Zé que estava lá trás. (Gerente 8)

Se tinha uma missão, visão estava na cabeça dele e só ele que sabia. Nada de divulgação. Nós mesmos não sabíamos aonde ele queria chegar [...] A cartilha que tinha aqui era produzir, produzir, produzir. (Gerente 5)

O Sr. Alcântara nunca foi educado. Por ele ser assim, eu acho que jamais ele ia pensar no bem-estar do funcionário. O outro para ele não era importante. O que eu acho que era importante para ele era o faturamento, o quanto tinha vendido no final do mês e só. (Operacional 1)

Com base nos depoimentos o lucro foi identificado como o “valor” mais forte presente durante a gestão anterior à aquisição. Outro valor identificado foi a agressividade na maneira de gerir o negócio e o individualismo. Devido à realização da aquisição e, conseqüentemente, à filosofia da nova gestão, um novo estilo de administrar trouxe consigo novos valores. O lucro, entretanto, continua sendo um foco claro da nova direção da empresa, estando presente nas duas gestões, embora a maneira de operacionalizá-lo tenha mudado em conseqüência de a

nova gestão ter adotado a gestão por processos como forma de administrar a empresa. Já o estilo agressivo de empreender o negócio foi substituído por um estilo pautado no controle da operação, o que a tornou processo decisório mais lento, caracterizando o estilo burocrático de acordo com a percepção dos funcionários. Em contrapartida, a empresa foi apontada pela amostra como justa e transparente, valores estes que são operacionalizados, por exemplo, no atual processo de recrutamento e seleção. Outra percepção que pôde ser verificada é a rejeição a qualquer tipo de discriminação, uma vez que todas as áreas da empresa recebem o mesmo tratamento. Dessa forma as ações da nova gestão estão voltadas para a integração da empresa de modo que haja um espírito de equipe e não o individualismo que estava presente na gestão anterior à aquisição. A unificação do refeitório, a padronização dos móveis e a unificação das comemorações de Natal traduzem esses novos valores que vieram substituir a desintegração e a discriminação. Um outro valor percebido foi a importância que a empresa dá ao funcionário como ser humano, ou seja, além de prezar a segurança do funcionário, a atual gestão também se preocupa com a saúde e com a capacitação do funcionário. Percebeu-se também uma necessidade de adequação da empresa para atender às novas exigências dos clientes, o que demandou a racionalização técnica e organizacional, orientando suas ações para a obtenção da certificação da ISO9000. Novos procedimentos de trabalho foram implantados e, junto com eles, normas e procedimentos que retratam a formalidade e o controle da organização. Além dos novos procedimentos implantados, uma nova maneira de se portar também foi trazida com a filosofia da nova gestão. Assim, a educação presente no tratamento das pessoas é um novo valor percebido na nova gestão, que veio substituir a agressividade no tratamento recebido pelos subordinados. Todas essas percepções ocorreram na amostra como um todo, não havendo discordância de ponto de vista entre grupo operacional e grupo gerencial.

O Sr. Alcântara não se preocupava se os funcionários tinham ou não tinham estudo. Ele não estava nem aí. Ele queria lucrar. E hoje não. Você tem o projeto estudar Você tem o projeto saúde onde todo ano tem a vacinação contra gripe, você tem o check-up todo ano. [...] Você tem a nutricionista que faz um cardápio balanceado.

Você percebe um respeito maior ao funcionário. O funcionário não é mais um trabalhador. Hoje além de funcionário ele é trabalhador, ele é uma pessoa perante a Empresa Multinacional “A”. (Operacional 12)

[...] Eu sei que morreu um funcionário numa máquina [...] Morreu um porteiro e ele ficou lá parado. Todo mundo entrava para trabalhar e o homem morto lá dentro. Então o Sr. Alcântara não tinha esse cuidado, o que ele pudesse se eximir de qualquer coisa ele se eximia. [...] Mas no que ele podia tirar o corpo fora ele tirava. Ele não queria saber. Aconteciam os problemas na Alcântara Comercial ele queria tirar o corpo fora. Hoje em dia não. O funcionário perdeu a mão, a nova gestão se desdobra. Se precisar chamar médico do exterior para implantar a mão do rapaz, eles chamam. Fazem de tudo para salvar a mão do rapaz. Paga-se tudo. Tira da enfermaria e põe no quarto, paga táxi ida e volta. Então faz de tudo para salvar a vida da pessoa, por que é um patrimônio. Então isso é muito diferente hoje. E isso hoje, realmente, todos os funcionários vêem e percebem que há um cuidado com o funcionário. Nossa, eles ficam assim totalmente atordoados quando acontece um acidente desses, é como se fosse com eles. Então eles ficam nervosos não pelo prejuízo que a Alcântara Comercial vai ter, mas pela vida do funcionário. O Sr. Alcântara Comercial não estava nem aí. Se você perdeu a mão, o problema é teu quem mandou você não tomar cuidado. (Operacional 14)

Hoje o valor é a segurança em primeiro lugar. Segurança, segurança e segurança. (Operacional 16)

Valor hoje é do ser humano. (Gerente 7)

O Sr. Alcântara não estava nem aí para o bem-estar do funcionário [...]. (Operacional 18)

Hoje tem um cardápio um pouco diferente para o pessoal que faz dieta. Eles têm o cardápio deles. É que hoje eles têm uma preocupação com a saúde da gente. Passaram a ter um cuidado que antes não tinha. Tem uma nutricionista que foi contratada para cuidar da alimentação. Nossa, eu não consigo imaginar isto na época do Sr. Alcântara. Ele não tinha nenhuma preocupação com a saúde da gente. Jamais ele ia contratar uma nutricionista para cuidar da alimentação da gente. (Operacional 15)

Hoje é uma coisa muito diferente porque o Sr. Alcântara, que era o dono da empresa, não se misturava com ninguém. Eu nunca vi ele sentar com os funcionários dele para almoçar. Só mesmo com o pessoal da própria diretoria. Eu já vi o pessoal que veio da Empresa Multinacional “A” sentando em outras mesas do refeitório na hora do almoço. Eles têm um comportamento bem diferente daquele do Sr. Alcântara. Eles se misturam. Eu percebo que eles se aproximam do pessoal. [...] Não têm esta discriminação que tinham. (Operacional 13)

O horário do almoço da diretoria e das outras áreas continua diferente. A diretoria sempre almoçou depois. Eles almoçam às 13:00 horas. Mas se precisarem descer mais cedo eles descem e sentam com o pessoal. Eles não ficam diferentes. Antes, na época do Sr. Alcântara, eles nem olhavam para a cara da gente. Não davam bom dia. E o Sr. Alcântara ainda chamava todo mundo de Zé. Então hoje a gente se sente mais valorizado. Foi a nova gestão quem trouxe esta maneira mais educada de tratar a gente. (Operacional 17)

O Sr. Alcântara nunca se disfarçou [...]. Ele era uma pessoa muito seca, muito arrogante. Ele era de humilhar as pessoas, de tratar mal mesmo as pessoas, de tratar como um ninguém nada ser humano. Acho que ele nunca pensou assim: ahhh se eu tiver um pirepaque amanhã e esse cara me socorrer. Acho que ele nunca pensou assim. (Operacional 10)

O tratamento do ser humano era zero se a gente comparar com o que é hoje [...].(Gerente 5)

Teve um dia que eu cheguei para trabalhar e o senhor da vigilância noturna tinha falecido. Ele devia ter sentado para cochilar e teve um problema cardíaco durante a noite. Quando eu cheguei para trabalhar, estava um tumulto aí na frente. O que aconteceu? O que aconteceu? Ah, o Sr. fulano faleceu. Como assim? Ah, ele está aí na recepção. E aí ninguém entrava para trabalhar, porque as pessoas não queriam passar, porque o corpo estava na recepção sentado da mesma maneira que ele faleceu. Ninguém tinha coragem de entrar para trabalhar até que a empresa mandou chamar o pessoal para trabalhar. Até a perícia chegar, o pessoal da limpeza colocou um biombo ao redor dele e o corpo ficou ali enquanto a gente estava trabalhando. Colocaram desinfetante de eucalipto para não subir nenhum odor. E até hoje, eu associo cheiro de desinfetante de eucalipto a essa situação. Eu nunca mais usei desinfetante de eucalipto em casa. Aquilo na época chocou todo mundo. [...] Hoje a empresa respeita mais o funcionário. (Operacional 20)

Pensar no outro não era a característica do Alcântara. Ele pensava nele, cem por cento nele. (Gerente 2)

Esse negócio do Sr. Alcântara chamar todo mundo de Zé chateava a gente. Até que eu nem tanto. Meu nome é José então para mim não tinha muita diferença. Mas se o nome do cara é Pedro e ele chama o cara de Zé, eu imagino que o Pedro podia ficar chateado. (Gerente)

Uma vez o Sr. Alcântara estava entrando no escritório e conversando com uma pessoa e apontou para o porteiro e disse: Você acha que esse Zé aí sabe quanto ele paga de imposto? E o Zé a que ele se referia era o porteiro. (Gerente 5)

Hoje o valor está ligado ao ser humano. Por exemplo, hoje a gente tem o exame de saúde uma vez por ano. Já descobriram gente com um tipo de doença e essa pessoa foi afastada e está recebendo tratamento. Antes não fazia nada disso. De repente na hora que o cara estava morrendo é que descobria que ele tinha determinada doença. (Gerente 7)

Hoje nós temos o plano da polivalência da mão-de-obra que juntamente com o SENAI forma equipes, qualifica, ou melhor, torna os trabalhadores aptos a exercerem determinadas funções. É um projeto de capacitação onde são realizados treinamentos específicos. Porque antes o cara podia operar qualquer equipamento. Qualquer um chegava lá e operava uma ponte rolante, por exemplo. Aí com esta questão da polivalência só pode operar quem tem o curso. [...] Antes esta questão da polivalência era assim: o cara ia sair de férias, aí pegava o ajudante dele, por exemplo, e botava o cara para aprender. Então, era uma questão de necessidade. Não é tudo certinho, registrado, planejado como é feito hoje. (Gerente 8)

Nós temos o Projeto Estudar que foi uma necessidade que surgiu do Projeto Polivalência. A gente já tinha planos de realizá-lo, só que devido a esta necessidade, antecipamos o projeto. Primeiro aplicamos testes de conhecimento como, por exemplo, a leitura de medidores, alguns cálculos numéricos específicos de medição. Quer dizer, foram aplicados testes escritos de conhecimento e procedimentos de trabalho. Aí a gente descobriu que o pessoal tinha baixa capacidade de interpretação de textos. Aí a gente tinha duas alternativas. A primeira era capacitar os funcionários e assumir a responsabilidade social, ou então desligar os funcionários antigos e buscar pessoas qualificadas no mercado de trabalho. Aí, é claro que optamos pela primeira dando oportunidades às pessoas para que elas pudessem se desenvolver, adquirindo a escolaridade mínima necessária exigida para a função. Então esse é um projeto muito bonito trazido pela filosofia da nova gestão. (Gerente 3)

Antes ninguém queria saber do estudo do Zé! Era Zé vamos produzir e só. (Gerente 5)

O projeto estudar foi um projeto bom. Eu concluí a oitava série. A escola era aqui dentro mesmo, jantar por conta da empresa e tudo mais. Isto foi ano passado. E para quem quis dar continuidade aos estudos, a empresa paga a escola e continua dando o jantar. (Operacional 12)

Agora, eu não vou dizer ao Alcântara que quisesse gastar duzentos mil por ano em treinamento, como a gente gasta aqui, que ele ia me matar. Porque o dinheiro era dele mesmo. Ele era o dono. Então, se ele podia ter por menos duzentos, porque é que ele vai ter por mais duzentos. (Gerente 2)

O cliente pediu cinquenta chapas e você tinha duas mais ou menos ruins põe no meio. Então, depois se o cliente reclamar, a gente dá um desconto para ele. Ou então mandava um material que não era aquilo que o cliente estava precisando ou estava comprando, um material amassado alguma coisa assim, e depois a gente negociava isto comercialmente. [...] Eu não sei mas acho que o mercado ainda pratica isso. [...] é o que praticavam. Então você estava no meio de leões você tinha que ser um deles. (Gerente 1)

Nunca foi trabalhado em cima de qualidade. Antigamente do jeito que o material vinha ia. O cliente também não reclamava. Era mais fácil para mandar material com um pouco de defeito. Com esta questão da ISO, a empresa começou a ficar mais rigorosa. Hoje não passa uma chapa riscada. (Gerente 3)

Na percepção dos entrevistados não havia uma missão para a empresa. Com relação à visão da empresa, foi constatado o mesmo da missão. Na gestão antiga, ninguém sabia de sua existência, não era divulgada. De acordo com a percepção dos entrevistados, se alguém sabia dessa visão, esse alguém era o dono. Ao contrário, hoje a missão está escrita, é divulgada para toda a empresa e as ações da empresa são coerentes para se alcançar a visão proposta no horizonte de cinco anos. Mais uma vez as respostas da amostra foi a mesma, não havendo divergência entre as respostas dos grupos gerencial e operacional participantes da amostra. Assim, missão, visão e valores nunca foram divulgados e por isso estava restrito ao dono do negócio. Mas, através da análise dos depoimentos, percebe-se que a missão estava relacionada ao aumento da participação no mercado em que a empresa atuava e a visão estava relacionada em ser a maior distribuidora da América Latina em seu setor. Já na gestão atual, os entrevistados falaram qual é a missão e qual é a visão da empresa, assim como asseguraram que há a divulgação da visão e da missão para toda a empresa, através de cartilhas, palestras e ações cotidianas de trabalho que ajudam a empresa a alcançá-las. Foi assegurado também,

através das entrevistas do grupo, que tudo que está escrito nesta cartilha, em termos de missão e visão, é praticado. A empresa possui uma série de indicadores atrelados a visão e à remuneração variável de todos os funcionários de forma a praticar tudo o que está escrito na cartilha. O QUADRO 3 mostra a missão e a visão da empresa. Devido ao acordo feito de não divulgar o nome e o setor específico de atuação da empresa, realizou-se uma adaptação.

A Missão:

“Seremos o elo forte na cadeia de transformação do produto ‘x’, com competência para:

- disponibilizar o produto “x” em qualquer lugar do território nacional;
- constituir o referencial de excelência no seu segmento de atuação, a ser seguido, promovendo a elevação no nível do atendimento ao mercado;
- remunerar adequadamente o capital empregado.”

A Visão:

“Seremos, sempre, a primeira escolha do cliente do produto ‘x’”.

Para que isso seja possível, até 20YY seremos, dentro do segmento de distribuição e centro de serviços, reconhecidamente:

- a de melhor qualidade;
- a mais confiável;
- a mais veloz;
- a de melhor preço;
- a mais flexível.

QUADRO 3 Cartilha da Missão e Visão do negócio

Fonte: Adaptado da empresa adquirida.

Seguem alguns depoimentos da amostra que asseguram a prática da missão e da visão presentes na cartilha acima. Esses depoimentos também mostram a uniformidade e a consistência das respostas tanto do grupo operacional como do grupo gerencial.

Com certeza tudo que está aqui é praticado. A melhor qualidade que está aí é que eles se preocupam mais com a qualidade. Até a gente mesmo na hora de carregar o material, se a gente vê que o material está com as bordas amassadas [...] ou a lateral da chapa está amassada, a gente se preocupa em chamar o pessoal da qualidade para inspecionar o material. Se eles acharem que o material deve ir, dependendo de como o cliente trabalha com o material, porque eles já sabem da especificação de cada cliente, aí eles mandam. Se não volta o material para o beneficiamento ou para

a chaparia se for chapa, faz o ajuste ou se for o caso troca a chapa e aí manda para o cliente. (Operacional 11)

O cliente, quando ele compra o material, sabe de quem está comprando, então ele tem confiança. Se ele compra a chapa de um milímetro, vai para ele é a chapa que ele pediu, embaladinha, bonitinha. [...] Evamos supor que o cliente fez o pedido hoje para ser entregue até dia 10. Então ele pode ter certeza que o pedido vai chegar lá no prazo combinado. Aí ele tem uma empresa confiável. Mas se a gente adiantou o pedido dele, e vamos supor que dia cinco já está pronto. Aí a gente liga para ele e pergunta se pode entregar antes da data combinada. Ele vai falar: Poxa! Mas já está pronto! Então pode mandar. E com isso a empresa se torna mais veloz pois ela aumentou a velocidade da expedição. (Operacional 17)

O cliente vai fazer cotação aí fora, é claro. E a gente vai fazer de tudo para oferecer o melhor preço e o cliente comprar com a gente. Mas o preço mais barato não quer dizer que é o melhor. Se o preço for um pouco mais alto que o da concorrência, então o cliente pode pensar assim: Bom, se o material deles tem qualidade melhor, é confiável; e eu tenho certeza que eles vão me entregar no prazo que eu pedi. Então vou pagar um pouco a mais porque compensa. (Operacional 19)

Se o cliente pedir um material fora do padrão, a gente vai fazer de tudo para atendê-lo. Por exemplo, o nosso padrão de chapa é de 1,20 x 3,0 e o cliente pede uma chapa de 1,20 x 2,25. Aí prepara a máquina e corta a chapa do jeito que ele pediu. Você tem uma empresa mais flexível. Atende o cliente de acordo com a necessidade dele. (Operacional 16)

Cada setor tem suas metas. E estas metas estão ligadas à participação nos lucros. Uma meta que temos que cumprir é que quanto menos reclamação melhor. [...] Se você amassa o material na expedição, vai para o cliente e gera uma reclamação. Se este material foi amassado dentro do caminhão, então gera uma reclamação para o nosso setor. E todo mundo do setor está envolvido. (Operacional 16)

Através dos indicadores de desempenho a gente mede o quanto destes cinco fatores que estão na cartilha que fala da visão da empresa está sendo praticado. (Gerente 7)

Todos estes cinco fatores que estão na cartilha da visão são medidos na prática através dos nossos indicadores. Por exemplo, a nossa qualidade é medida por dois indicadores que são a reclamação e a devolução. A confiabilidade também é medida por dois indicadores. A confiabilidade e o tempo médio de atraso. A confiabilidade é se você entregou no prazo que o cliente pediu. E o tempo médio de atraso é se você atrasou quanto tempo seria a gravidade da não confiabilidade. Depois a mais veloz é medida por um indicador de velocidade. A de melhor preço é medida pelo indicador de sucateamento pois quanto menor for a sucata é que você tem condição de ofertar num menor preço. Mas necessariamente o melhor preço não é o menor, e é isso que a nossa política diz. E a mais flexível está ligada à flexibilidade. A flexibilidade é medida pelo tempo médio de *set up* e o indicador de polivalência da mão-de-obra. (Gerente 8)

No que diz respeito ao relacionamento entre gestor e subordinado, a percepção de todos os entrevistados é a de que houve mudança, principalmente na forma do tratamento. Segundo a percepção da amostra, esse relacionamento está pautado na educação. Dessa maneira, a percepção dos entrevistados é a de que os gerentes incorporaram o jeito, a maneira de agir do dono, assim como todos percebiam que a gerência espelhava seu comportamento,

suas atitudes no comportamento do dono. Todos percebem que, depois da aquisição, a maneira de agir da gerência mudou, uma vez que houve uma adaptação por parte desta gerência à nova filosofia. Não só os subordinados percebem esta mudança do comportamento, mas a própria gerência percebe e reconhece a mudança em seu comportamento. Na fase pós-aquisição, a nova gestão da empresa foi assumida por um presidente, um diretor financeiro e um gerente, todos indicados pela adquirida. Essa percepção de mudança no comportamento da gerência foi percebida pelos próprios gerentes como mostram os depoimentos abaixo. Os subordinados também percebem essa mudança, principalmente no relacionamento com o gerente direto. Percebem que a gerência teve que adaptar seu comportamento à filosofia da nova gestão, que é pautada no respeito às pessoas e na educação no tratamento de todos os funcionários. Houve apenas uma exceção, e essa exceção foi percebida por toda a amostra. Apenas uma pessoa pertencente ao grupo da gerência não teve seu comportamento alterado. Segundo os depoimentos essa pessoa manteve sua personalidade e não se deixou influenciar pelo comportamento e personalidade dos gestores, seja na época anterior à aquisição, seja na época atual. Quando se afirma que o gestor “molda” a cultura organizacional, quer dizer que seus valores, sua visão de mundo e principalmente do negócio são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser atacados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização (BERTERO, 1996).

O fulano só ficou parecido na forma de decidir. Rápido! Ele não incorporou o jeito grosso e mal educado do Alcântara. (Gerente 2)

Eu acredito que com qualquer comportamento que você lida você se contamina. [...] Você tem que aprender a filtrar o que seu chefe quer. [...] Você tem que ter o discernimento de saber o que ele quer e como você vai fazer. [...] Uma vez o Alcântara me deu uma receita para fazer determinada coisa e eu falei não, faz o seguinte: fala o que você quer que a receita vai ser minha [...] Eu vou buscar à minha moda isso para você. Você querer me dar a receita : vai lá, quebra tudo, arreventa tudo e me traz aqui [...] Isso eu não sei fazer. (Gerente 1)

A gente tinha pânico da Dona Fulana. Ela não dava bom dia. A gente tinha medo de falar com ela. Acho que até mais medo do que falar com o Sr. Alcântara. [...] Mas ela era o braço direito dele. Então ela meio que encarnou o jeito dele. Ela mudou muito, é mais educada, conversa com as pessoas, cumprimenta as pessoas. Mas o jeito sério continua. (Operacional 10)

O Sr. Alcântara era dono, então a gente podia tolerar determinadas coisas. Mas os gerentes também chamavam seus subordinados de Zé, burro e orelhudo. [...] Eles copiavam a má educação do Sr. Alcântara. Então, quando a Empresa Multinacional “A” entrou, para eles se acostumarem com essa nova versão educada de ser foi difícil. (Operacional 12)

Houve uma mudança sim. Eu me conscientizei de que eu tinha que mudar e alguma coisa eu mudei. [...] Antes eu era produto de um meio e hoje continuo sendo produto de um outro meio. Eu me adaptei, pois não adianta você querer viver da mesma maneira num ambiente diferente onde está todo mundo indo para um lado e você vai para o outro. Ninguém vai remar ao contrário. [...] E percebo também que as outras gerências também mudaram. Mudaram sensivelmente. É uma outra concepção. É um outro contexto. (Gerente 3)

Eles, se tornaram pessoas mais educadas, pessoas mais calmas. [...] Embora o gênio não muda em si, a maneira de tratar as pessoas mudou muito e para melhor. (Operacional 18)

A empresa era o jeito do patrão. (Gerente 3)

A personalidade da empresa era formada de acordo com a personalidade do dono e com a dinâmica do negócio. (Gerente 6)

[...] eu sou meio mandona mesmo. Eu acho que um pouco disso eu peguei com ele porque ele era muito mandão mesmo. (Gerente 2)

Esse choque de comportamento foi muito forte. Antes tudo aqui era na base do grito. [...] E quando veio esta nova gestão que te dava bom dia, que te perguntava, que sabia o seu nome e até às vezes te parava para te perguntar alguma coisa, que se dirigia a um subordinado, você achava estranho. Pensava que isso era meramente psicológico para tentar arrancar alguma coisa de você. Então, a gente, num primeiro momento, se assustou com o comportamento deles. Imagina você ser tratado realmente como gente e não simplesmente como um funcionário. [...] Aí, depois a gente já percebia que as pessoas antes de gritar já tinham que pensar. Eu nunca vi nenhum dos novos gestores gritar com ninguém, dar escândalo com ninguém. É óbvio que existe uma entonação diferente dependendo do grau de importância Mas é uma coisa natural. Agora, gritar, dar escândalo não é do perfil deles de maneira alguma. E hoje é interessante porque as pessoas da pirâmide, da hierarquia, tiveram que se adaptar porque eles não admitem isso de maneira alguma. A mudança é gritante. (Operacional 18)

[...] eu acho que todos nós mais antigos temos um certo ar de mandão. Mas eu acho que uma parte é nossa mesmo, [...] eu nasci mandona e ele alimentou esta minha parte. (Gerente 2)

O Sr Alcântara não era de medir palavras. Nem ele e nem o corpo de gerência dele, parece que queria acompanhar o estilo dele. Às vezes até gerente passava por você e nem dava bom dia. Depois que veio a nova diretoria, os gerentes mudaram também. Passaram a dar bom dia pra gente. Hoje tem até diálogo, coisa que antes não tinha. (Operacional 20)

A mudança aconteceu até com meu chefe mesmo. Ele era uma pessoa totalmente estressada, que jogava jornal no chão, que chutava a caixinha de instalação. Ele dava show onde que tivesse que ser. [...] E também tinha muitas outras pessoas de poder que gritavam a hora que tivessem que gritar. [...] Com a nova gestão, o padrão de comportamento é outro. São pessoas educadas. Aí eles tiveram todos que mudar. Hoje você não vê ninguém gritando por aí. (Operacional 19)

Eu fui me moldando conforme o ambiente. (Operacional)

E finalmente a última camada da cultura denominada por Schein (1992), refere-se às premissas básicas. Esta é a camada mais profunda na cultura, formadora de seu núcleo. É a partir da análise dessa camada, será possível verificar se houve mudança na cultura da empresa em função do processo de aquisição ou se houve apenas mudança na operacionalização dos valores centrais formadores da cultura (TANURE, 2005). Essa camada será analisada detalhadamente nas páginas seguintes. A partir das percepções dos entrevistados, verificou-se que a gestão anterior à aquisição foi caracterizada por ser dinâmica, agressiva, centralizadora, individualista, rígida, desintegrada, informal, em termos de processos, métodos, técnicas de gestão e organização. Verificou-se que não havia nenhuma preocupação com o funcionário, em termos de remuneração, capacitação, controle médico de saúde ocupacional e segurança no trabalho. Na gestão posterior à aquisição, verificou-se que toda a informalidade presente na gestão familiar deu lugar à formalidade, sustentada pela gestão por meio de processos em que se criaram procedimentos, e que se implantaram indicadores de controle para as atividades de todo o processo, tornando a empresa organizada, porém burocratizada. Percebe-se que as ações da gestão atual estão voltadas para a transparência e igualdade. Há também uma preocupação com o bem-estar do funcionário, que pôde ser verificada através do cuidado com sua segurança, saúde e capacitação. Já o respeito foi percebido através da educação presente no comportamento do gestor para com seu subordinado.

O Sr. Alcântara não prezava pela saúde do funcionário. (Gerente 1)

Hoje eu tenho acesso até quanto a empresa fatura. Antes você não sabia quanto ele produziu nem quanto ela vendeu. [...] Antes se você pedisse algum relatório para ver alguma coisa de estoque, por exemplo, e, se neste relatório tivesse algum valor de dinheiro, eles rasgavam o pedaço que tinha o valor e mandava o relatório para você. (Gerente 7)

Eu nunca vi um centavo de PLR. Nós recebíamos o décimo terceiro, férias. Só o que era de direito. (Gerente 5)

Hoje é uma gestão mais participativa e bem mais transparente. Hoje as reuniões são mais frequentes e temos toda a liberdade para falar. (Gerente 4)

Quando foi solicitado a todos que descrevessem, de maneira breve, a organização em termos da cultura nas duas fases, antes e depois da aquisição, todos os depoimentos revelam que houve uma grande mudança na organização. A frase mais ouvida durante os depoimentos de todos os entrevistados, sejam dos gerentes ou dos operacionais foi: “Não tem comparação, mudou muito”. Vale ressaltar que, para os entrevistados, o conceito de cultura organizacional, nem sempre é bem definido, mas pela explicação dada pela entrevistadora as respostas dadas enriquecem muito essa análise.

Não tem comparação. Hoje a Alcântara Comercial tem cara de empresa mesmo. (Operacional 29)

Antes você levantava e pensava: Ai meu Deus, hoje eu tenho que trabalhar. Hoje eu levanto sem receio de como vai ser meu dia. Ai meu Deus, como é que vai ser meu dia? Será que ele vai estar com macaca, será que ele vai estar atacado, que era a maioria das vezes. Então eu gosto muito dele, aprendi muito com ele, mas saudade do gênio dele eu não tenho. Da maneira que ele trabalhava eu não tenho. Hoje se trabalha muito mais, eu tenho muito mais trabalho, mas eu gosto. E outra coisa, o atual presidente reconhece o trabalho da gente. Então às vezes eu falo que o reconhecimento vale muito mais que o salário. Antes a gente fazia, fazia, fazia e ele não reconhecia. Ele sempre achava um erro. E no fundo, no fundo, ele ria, porque ele sabia que o trabalho estava bom, mas ele não podia falar que estava bom. Era o jeito dele. Agora o atual presidente [...] trata todos os funcionários igual. Ele vai lá embaixo na produção e cumprimenta todo mundo. Ele reconhece o trabalho das pessoas. [...] Ele vê o funcionário como ser humano. (Operacional 19)

Não tem comparação. As coisas hoje são muito, muito, infinitamente melhores. Temos o projeto SOL, que é Segurança, Organização e Limpeza. Temos o projeto Saúde, que busca assegurar um ambiente de trabalho saudável para o funcionário, minimizando e controlando os riscos de acidentes. E também este projeto contribui para uma qualidade melhor de vida destes funcionários. Tanto é que o que a gente prega aí é acidente zero e saúde cem. Hoje, na SIPAT são feitas palestras de conscientização e esclarecimentos sobre segurança. E antes não tinha nada disso. Então para o funcionário melhorou bastante. (Gerente 8)

Antes a gente não tinha cesta básica e nem o PLR, e hoje tem. Antes era só o salário que era pago na carteira certinho sem problema nenhum. Então em termos financeiros melhorou muito. (Operacional 15)

Hoje a empresa é superorganizada. As coisas andam melhor, é tudo preto no branco [...]. E antes não. Contato que o Sr. Alcântara lucrasse, ele não queria saber como é que estava andando a empresa. Antigamente tinha uma certa organização na parte financeira, administrativa e comercial, mas o resto ele não queria saber como estava. Ele pouco se importava. Lá na produção parecia um lixo. Se funcionário caía, se funcionário estava assim ou assado, ele não queria saber. Se ele pudesse economizar, ele economizava. Hoje não. Hoje o porte da empresa é o mesmo, mas eu diria que é uma empresa de primeiro mundo. (Operacional 17)

A empresa parecia um depósito. Não tinha organização, não tinha limpeza e não tinha segurança. [...] Mudou da água para o vinho em tudo. (Operacional 9)

Hoje é uma coisa mais *light*. Você não vem tencionada a trabalhar. Você vem trabalhar até com prazer. O jeito de se trabalhar, a confiança, tudo mudou para melhor. Antigamente isso aqui parecia uma repartição pública. Era uma mesa ao lado da outra. Cada mesa mais caída que a outra. (Operacional 18)

Se eu pudesse comparar a Alcântara Comercial de antes era a Dercy Gonçalves e a Alcântara Comercial de hoje é a Xuxa. (Operacional 10)

Antes eu sentia a empresa como se fosse o inferno: uma coisa quente, borbulhando, e que a qualquer momento fosse explodir. Hoje não. Hoje eu já vejo uma coisa mais tranqüila e mais clara. É como se eu olhasse para um negócio mais claro, mais tranqüilo e antes não. Era como se eu olhasse para um caldeirão fervendo mesmo. Se você falasse sobre uma coisa ela poderia explodir em cima de você. (Operacional 19)

Antes o empregado era um subordinado, hoje você é um colaborador. Então hoje eu sinto uma segurança e uma tranqüilidade. [...] É uma empresa completamente diferente. Não tem como comparar. [...] É uma mudança muito grande e só quem viveu pode dizer. Se você fechar os olhos e fizer um filme, você está em outro mundo. É como se você tivesse em um outro mundo bem diferente. (Operacional 12)

Finalmente em termos de mudança de valores, a percepção da amostra revelou que o respeito é um novo valor intrinsecamente ligado ao relacionamento do gestor com o subordinado, já que na gestão atual é baseado na educação. Percebeu-se uma valorização das pessoas através da preocupação da gestão atual com a saúde e a segurança dos funcionários, e a informalidade que permitia agilidade na tomada de decisões durante a gestão anterior foi substituída pela formalidade dos processos empresariais sustentada pelo valor do controle. E, finalmente, o poder foi percebido como um valor que permanece nas duas gestões, embora seja operacionalizado de maneira diferente. Na gestão anterior à aquisição, percebeu-se que o antigo líder exercia o poder de maneira autoritária e absoluta e, em consequência dessa situação, os empregados lhe deviam obediência, sujeitando-se, e, em hipótese alguma, questionavam às suas ordens, com algumas exceções. Já na gestão atual, o valor do poder permanece, porém o sentimento da amostra é que devem cumprir as ordens dentro de uma hierarquia organizacional e que têm liberdade para questionamento. Foi percebido que esse estilo da liderança na gestão anterior gerou um sentimento de discriminação nos funcionários da empresa. A diferença no mobiliário dos departamentos, o *lay out* do refeitório e a comemoração de Natal especial para o departamento comercial faziam com que os

funcionários se sentissem discriminados. Como essa discriminação, percebida pela amostra, foi muito forte na empresa durante mais de quarenta anos em que ela permaneceu sob a gestão familiar, ela ainda é um sentimento presente principalmente em parte do grupo operacional. Entretanto esse sentimento parece estar desaparecendo, a partir do momento em que a atual gestão busca a uniformização desde os artefatos e as comemorações até o tratamento igualitário recebido por todos os funcionários.

Percebe-se então que a cultura ainda está em processo de consolidação, uma vez que ainda carrega marcas da gestão anterior à aquisição, ainda que o trabalho empreendido pelos atuais gestores seja no sentido de mudar os traços da cultura que não são consistentes com a filosofia de gestão da adquirente. De acordo com os depoimentos, percebe-se que ainda estão em processo de alinhamento estratégico a gestão de pessoas, a gestão pela qualidade e o modelo organizacional. Com relação à gestão de pessoas, percebe-se que o processo de recrutamento e seleção é novidade e está em fase de adaptação, e a segurança é um ponto permanentemente trabalhado pela empresa na direção de sua importância, através da conscientização dos funcionários, mas ainda não atingiu a meta de acidente zero. A gestão pela qualidade aborda conceitos que são novos para os funcionários da empresa e ainda não estão totalmente implantados. E finalmente a gestão do modelo organizacional enfrenta dificuldades principalmente relacionadas à gestão participativa. Nesse contexto de consolidação cultural, Pardini (2004) afirma que toda e qualquer ação de mudança, para ser consolidada, pressupõe uma conscientização pessoal e do grupo que está sendo aculturado. A mudança de comportamento pressupõe externalizar algo que foi planejado, aprendido e realizado. Reconhecidamente, é constatar que houve a transformação mediante um ato objetivado. Segundo Schein (1980), a percepção da necessidade de mudar e a internalização dessa necessidade constituem duas outras fases que precedem a mudança de comportamento.

Essa internalização envolve descongelar os padrões antigos, desaprender o que foi ensinado e preparar-se para receber uma outra aprendizagem.

A partir dessa análise percebe-se que, enquanto a cultura organizacional enseja uma sedimentação lenta, definida pela passagem do tempo, a mudança organizacional pede a adaptabilidade instantânea para responder aos desafios que esse mesmo tempo lhe impõe.

4.3 Análise geral

A globalização dos mercados foi a mola propulsora dos processos de F&A no mundo, porque, quando se tem um mercado sem fronteiras, as empresas são obrigadas a se tornar mais competitivas e conseqüentemente mais eficientes para sobreviver nessa nova aldeia global, em que a velocidade do avanço tecnológico e as exigências dos clientes são demasiadamente altas (NADLER, 1994; MARKS & MIRVIS, 1998; HARBINSON & PEKAR JR., 1999; HORWITZ et al., 2002). Especialmente no Brasil, verificou-se que a década de 90 foi marcada pela realização de um grande número dessas operações de F&A, devido a fatores macroeconômicos como a abertura da economia, as privatizações das estatais e o Plano Real, que, de certa forma, inseriram o país no mercado mundial (KPMG, 2001; ROSSETTI, 2001; TANURE,2006).

Diante desse ambiente mutante, imprevisível e complexo, as empresas viram-se então forçadas a elaborar estratégias de modo a viabilizar sua presença nesse novo mercado, constituindo as operações de F&A uma das estratégias capaz de proporcionar-lhes fonte de vantagem competitiva através da criação de sinergia, de economias de escala e de escopo (NAPIER,1989; CHANDLER, 1990; ROURKE 1992; NADLER, 1994; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002 ;HORWITZ et al., 2002), da criação de valor para seus clientes e acionistas (SHELTON 1988; CARTWRIGHT & COOPER, 1995; EVANS, PUCIK & BARSOUX

,2002; HORWITZ et al., 2002; WOLF, 2003; GHOSHAL & TANURE, 2004), e também através do acesso a novos mercados (NAPIER,1989; CARTWRIGHT & COOPER, 1995). Assim, essa época turbulenta de globalização intensa faz com que os dirigentes das empresas realizem operações de F&A como alternativa para aumentar suas competências, uma vez que, se optassem por fazerem sozinhas, poderia ser mais custoso, mais lento e mais arriscado (MARKS & MIRVIS, 1998).

Algumas empresas visam assegurar a sua presença em mercados adquirindo a rede de distribuição (CHANDLER, 1990; NADLER, 1994) via realização de processos de F&A, modalidade essa denominada vertical à jusante (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 1995), devido ao fato de pertencerem à mesma cadeia de produção. Essa foi a modalidade de aquisição verificada neste trabalho de dissertação, em que a Empresa Multinacional “A” realizou a aquisição da Alcântara Comercial – ambas pertencentes à mesma cadeia produtiva. As razões que motivaram a concretização dessa operação em especial foram de cunho mercadológico dessa cadeia produtiva, verificando-se o aumento da participação de mercado (CARTWRIGHT & COOPER, 1995; HORWITZ et al., 2002; GHOSHAL & TANURE, 2004), seja pelo motivo defensivo (MARKS & MIRVIS, 1998), seja para garantir o acesso a mercados em que a presença direta não é permitida ou o custo da entrada é elevado e o risco é alto (NADLER, 1994; EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002), seja para apoiar e fortalecer o negócio da adquirente através da captura de valor com o conhecimento da empresa adquirida pela adquirente (GHOSHAL & TANURE, 2004). Estas foram as estratégias que permearam a realização dessa operação de aquisição para que a adquirente obtivesse competências e alcançasse posições estratégicas competitivas no mercado (HARBINSON & PEKAR JR., 1999).

Na outra ponta, uma das razões, verificadas neste trabalho, que motivou o antigo proprietário da Alcântara Comercial a vender sua empresa para a Empresa Multinacional “A”

foi a falta de interesse dos herdeiros em dar continuidade aos negócios da família (HÉAU, 2001). Outras razões de cunho particular, como o cansaço por dirigir a empresa por mais de quarenta anos, além de um forte sentimento de patriotismo, permearam seu interesse em vendê-la a um grupo de origem nacional, o que exerceu grande influência na decisão da venda.

Durante o processo de *due diligence*, a adquirente realizou um estudo de viabilidade financeira e também um planejamento da integração cultural (SCHEIN, 1992; TANURE, 2006; GHOSHAL & TANURE, 2004). Optou-se pela estratégia de respeitar a cultura local, identificando os valores existentes, promovendo seu alinhamento aos do grupo gestor e preservando aqueles essenciais, que são responsáveis pelo sucesso do negócio e a introdução de novas práticas de gestão. A análise cultural envolveu uma auditoria sobre o capital humano, identificando as pessoas-chave, ajustando o sistema de remuneração e objetivando a equalização das questões que podiam comprometer o sucesso da operação. Senn (1992) afirma em suas pesquisas a necessidade de um entendimento prévio das culturas organizacionais, ressaltando que a maior causa isolada da não-concretização do retorno esperado do capital investido é a incompatibilidade cultural entre as empresas.

Como a adquirente entendeu que, além da aquisição de ativos tangíveis, ela estava adquirindo também o ativo intangível da empresa, quer dizer, o conhecimento do mercado de distribuição, a sua decisão foi no sentido de não demitir as pessoas, mas sim aproveitar seu *expertise* para conhecer o negócio da distribuição. A adquirente apenas enviou três pessoas para ocupar cargos-chave da adquirida: o presidente, o diretor financeiro e de recursos humanos e um gerente de vendas. O respeito à diversidade de origens ajuda a reduzir os riscos de rejeições às mudanças, devendo as F&A serem entendidas como processos que visam à união de duas forças positivas para gerar uma força maior e não como uma luta em que a incorporadora é a vencedora (CASTOR, 1995).

A estratégia do respeito à cultura da empresa adquirida (CASTOR, 1995), o gerenciamento adequado da fase de integração cultural (EVANS, PUCIK & BARSOUX, 2002; WOLF, 2003), que perpassa pela compreensão da diversidade cultural (BARROS & RODRIGUES, 2001), o enfoque dado a aspectos tais como missão, visão, liderança, moral do empregado (ROSSON & BROOKS, 2004), estabelecimento de objetivos claros, assim como de uma proposta bem definida possibilitaram o sucesso desta aquisição através da criação de valor para o acionista (SCHEIN, 1992; MARKS & MIRVIS, 1998; TANURE, 2005; TANURE, 2006). Logo, descobrir no parceiro a maneira como ele realiza a tarefa e os meios viáveis para se chegar ao método ideal para ambas as partes é o grande desafio para fazer a integração funcionar em um processo de aquisição (HASPELAH & JEMISON, 1991).

Nesse contexto, a estratégia de integração cultural, baseada na fundamentação teórica de MARKS & MIRVIS (1998), parece ter sido a *absorção*, tendo em vista que, no depoimento de um entrevistado da adquirente, nenhuma pessoa da “Alcântara Comercial” (adquirida) foi designada para assumir qualquer função na empresa “Multinacional A” (adquirente). Logo, o grau de mudança da adquirente foi baixo. Por outro lado, ao analisar a cultura da adquirida, a percepção é de que a mudança foi alta. Assim, o grau de mudança leva ao quadrante esquerdo superior em que se encontra a estratégia da absorção. Segundo Marks & MIRVIS (1998), a empresa adquirida é absorvida pela adquirente e assimila sua cultura. As adquirentes normalmente transferem novos gestores para a adquirida e a inserem no seu contexto de regime corporativo.

Assim, compreender as diferenças entre as culturas de duas ou mais organizações torna-se fundamental para evitar potenciais problemas entre parceiros, clientes, fornecedores ou colaboradores de diferentes origens. Isto quer dizer que, na medida em que as pessoas e a organização conseguem ter consciência das diferenças culturais e “apropriar” essas diferenças no dia-a-dia, fica mais fácil gerenciar a diversidade cultural para que se construam vantagens

competitivas e se desenvolva um time com alta performance (BARROS & RODRIGUES, 2001).

De acordo com as características próprias de cada organização, nascem as estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa. As pessoas, ao estarem de acordo com essas características, esses pressupostos vão-se internalizando, formando uma posição a respeito de *como as coisas são* (TAVARES, 1991). Desse modo, ao analisar-se a cultura organizacional nos dois momentos, a posse e a assunção do controle corporativo e estratégico dos destinos da adquirida pela nova diretoria foram orientadas pela perspectiva de independência operacional em relação à controladora e pelo respeito à cultura organizacional, seguindo, porém, alguns princípios corporativos. Verificou-se, a partir dos depoimentos, uma mudança da dominação tradicional, que era personificada pelo fundador, para a dominação instrumentalizada através de ferramentas que controlam, delimitam o espaço, criam planos e ações. O controle passou a ser maior, porém exercido de uma forma mais sutil. Os funcionários passaram a ser ouvidos e levados a perceber que eles eram a fonte para melhorar o desempenho operacional nas condições em que se encontravam quando da transição. Assim, a nova diretoria optou por implantar práticas que permitiram incrementar a organização do trabalho e aumentar os índices de produtividade. Entretanto o grupo da gerência percebe que a empresa perdeu agilidade em função da formalidade baseada no controle dos processos, característica presente na empresa após a aquisição que veio substituir a informalidade e a agilidade, presentes na gestão anterior. Entretanto, segundo Fleury (1996), à medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão-se consolidando e se tornando difíceis de ser questionados. Apenas a conjugação de forças internas e externas à organização pode proporcionar mudanças nesses padrões.

De acordo com os depoimentos da amostra, o antigo dono, e ex-líder, era uma pessoa muito inteligente, racional, dinâmica, totalmente orientado para o lucro do negócio, individualista e de temperamento explosivo. Esse seu jeito de ser já direcionava o comportamento obediente dos funcionários da empresa, não havendo a necessidade de ter normas ou regras escritas. Todos os subordinados realizavam seu trabalho, obedecendo às ordens e não arriscando. Nesse quadro de subordinação, BERTERO (1996) afirma que, quando o poder do proprietário é legitimado tanto na propriedade como na tradição, os membros da organização aceitam o exercício do poder pelo proprietário, acatando e executando suas decisões. Dessa forma percebe-se a centralização do poder como um valor presente nas duas gestões, ainda que operacionalizado de maneira diferente.

Essa centralização de poder, além de ser percebida na tomada de decisão, também o foi na discriminação através do mobiliário da empresa, do *lay out* do refeitório, onde havia um biombo separando os funcionários da área de produção dos demais. Também foi percebida através da comemoração de Natal especial para os funcionários da área comercial. A nova gestão uniformizou todo o mobiliário, o refeitório e unificou a comemoração de Natal. Com isto, a amostra percebe uma integração da empresa, apesar do sentimento de discriminação entre as áreas ainda perdurar no grupo operacional.

O estilo dinâmico do antigo gestor fazia com que todas as decisões fossem tomadas de maneira rápida, ou seja, havia uma agilidade muito grande presente no negócio. Da mesma maneira, sua racionalidade e seu temperamento explosivo espelhavam o comportamento das pessoas que trabalhavam ligadas diretamente a ele, ou seja, os gerentes tinham esse mesmo comportamento explosivo para com seus subordinados. Entretanto foi verificada apenas uma exceção, na qual somente um gerente não se deixou influenciar por esse estilo de comportamento explosivo. Não só essa pessoa mas também o restante da amostra concordam que o jeito de ser desse gerente em questão não se alterou. Em relação ao restante dos

gerentes, não só o grupo operacional percebeu a mudança de comportamento, como o próprio grupo gerencial assumiu a mudança de comportamento. Cada pessoa age com base em uma história única de experiências passadas e valores, de forma que para uma mesma situação podem ser verificados comportamentos diversos (LEZANA, 2000). Percebeu-se então que o líder exercia forte influência sobre a gerência e esta sobre seus subordinados. Devido à aquisição e, conseqüentemente, à mudança de gestor da empresa, foi percebida uma mudança de comportamento generalizada da gerência, sendo o comportamento explosivo substituído por um comportamento mais sensato. Conseqüentemente, verificou-se que o valor percebido foi o respeito pelo funcionário em virtude da mudança de comportamento da gerência, baseado principalmente na educação. A respeito dessa perspectiva comportamental, Pardini (2004) afirma que, quando uma empresa adquire outra, traz consigo uma história construída sobre um sistema cultural que, certamente, difere daquele que está sendo incorporado. A mudança implementada na empresa adquirida, após a consolidação do evento, induz uma transformação correspondente no comportamento das pessoas envolvidas.

A nova gestão trouxe novos valores, o que se revela no fato de que os entrevistados perceberam que são valorizados. Foram introduzidos programas e benefícios conforme a disponibilidade da empresa e os resultados alcançados: PLR, projeto saúde, projeto estudar, projeto de qualificação do posto de trabalho ou polivalência da mão-de-obra, segurança e cesta básica. Nesse contexto de valorização do funcionário, percebeu-se que a segurança e a saúde foram dois pontos bastante trabalhados pela gestão atual, a começar pelos próprios EPI's, aos quais foram agregados a perneira e o bracelete. Na gestão anterior, a segurança do funcionário não era um ponto valorizado, uma vez que o uso dos EPI's era obrigatório e não existia uma CIPA atuante nem era realizada a SIPAT. O antigo dono não usava os EPI's e nem obrigava os funcionários a usarem. A filosofia da nova gestão implica garantir um ambiente de segurança no trabalho e condições de saúde ocupacional. A nova gestão, ao

considerar que os principais agentes promotores da saúde e da segurança são os próprios indivíduos, desenvolveu então um trabalho no sentido de conhecer as condições de saúde e segurança dos funcionários, estabelecendo as diretrizes e responsabilidades pelos aspectos de segurança do trabalho. Nesse sentido foram desenvolvidas ações para eliminação das fontes de riscos de acidentes e doenças ocupacionais assim como foram viabilizados tratamentos específicos relacionados à saúde pessoal.

Nessa perspectiva, Senge (1999) afirma que a mudança organizacional combina alterações internas nos valores, nas aspirações e nos comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Acrescenta ainda que, na mudança profunda, ocorre aprendizagem e que a organização não realiza simplesmente algo novo, ela constrói uma capacidade de mudança constante. Significa que não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu, o que Schein (1992) denomina de mudanças nas premissas básicas.

Percebeu-se desse modo que a cultura passa por um processo em que novos valores estão introduzidos de acordo com a filosofia da adquirente através da administração dos novos gestores. A organização, ao vivenciar um processo de aquisição, toma novas configurações no que concerne à estrutura, aos processos e aos comportamentos, à medida que os gestores criam uma visão adequada para o futuro e transformam essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários. Percebe-se então que o poder tem uma força integradora na dimensão interna da cultura organizacional, uma vez que, ao ser legitimado, é estabelecedor de fronteiras, homologador dos processos organizacionais e reconhecedor do bom desempenho (BERTERO, 1996). Verificou-se, a partir das percepções da amostra, que a gestão anterior à aquisição possuía um forte estilo centralizador, em que existiam poucas regras e quase nenhuma burocracia, permitindo uma tomada de decisão mais rápida. Logo, percebe-se que a organização era caracterizada pela cultura do poder,

simbolizada pelo deus grego Zeus (HANDY, 1978). Já a cultura atual, embora esteja em processo de consolidação, pode ser simbolizada pelo deus grego Apolo, porquanto na sua concepção é caracterizada pela burocracia, lógica e racionalidade. Mas, concomitantemente, também possui um pouco da cultura simbolizada pela deusa grega Atena, já que a empresa é organizada para obter desempenho e valoriza o trabalho em equipe. Verifica-se então que uma fase de transição ainda permeia a cultura da organização adquirida. Não há consolidação da cultura da organização enquanto existir a herança da visão de mundo impressa pelo antigo proprietário (SCHEIN, 1992).

4. CONCLUSÃO

Grande parte das teorias aponta o fenômeno da globalização como fator determinante para a realização das operações de F&A, já que se tem um novo ambiente formado por um mercado com menos barreiras geográficas em que as mudanças são rápidas e constantes. Os mais conhecidos trabalhos nesse sentido são os que foram realizados por Napier (1989), Cartwright & Cooper (1995), Castor (1995), Souza (2000), Rossetti, (2001), Evans, Pucik & Barsoux (2002), Horwitz et al. (2002), Marks & MIRVIS (1998), Ghoshal & Tanure (2004). Esses trabalhos identificaram que as operações de F&A constituem estratégias para que as empresas aumentem suas competências e busquem um posicionamento diante de um mercado cada vez mais competitivo.

O processo de mudança pelo qual vem passando a economia brasileira desde a década de 1990, foi considerado neste trabalho como um dos fatores determinantes para o crescimento no número de operações de F&A no país. Abordam-se alguns acontecimentos relevantes para a realização das F&A tais como: a abertura da economia nacional ao mercado internacional, o processo de privatização das empresas estatais, e a confirmação da estabilidade monetária aliada à retomada do crescimento econômico em bases sustentáveis.

Acredita-se então que as empresas estão sempre em busca de competitividade para sobreviverem frente a esse mercado globalizado. Assim, as empresas optam pelas operações de F&A como estratégia para criar valor para o acionista, aumentar sua solidez de mercado, viabilizar o acesso a novos mercados, economias de escala, aumento da produtividade, redes de distribuição, melhoria na qualidade de bens e serviços. Especificamente neste caso, identificou-se um processo de aquisição *vertical à jusante*, com o objetivo principal de defesa de mercado suportado por outros objetivos secundários relacionados à obtenção de conhecimento e fortalecimento do negócio da adquirente.

Uma vez especificados os objetivos, o sucesso da concretização da operação de aquisição irá depender da interação estratégica de cada parceiro, juntamente com fatores pertencentes ao ambiente institucional e cultural de cada empresa e da dinâmica das negociações (RODRIGUES, 1999). A sinergia é então alcançada quando existe uma sintonia cultural e estratégica entre os potenciais parceiros (CHILD & FAULKNER, 1998). Caso contrário, se não há um entendimento do ponto de vista moral no que diz respeito a atitudes ou ética, o alcance dos objetivos pode estar comprometido. Nas operações de F&A, a compatibilidade financeira e a estratégica são mais fáceis de avaliar que a compatibilidade cultural. Em decorrência disso muitas fusões fracassam, porque os atributos organizacionais das empresas fundidas diferem em uma escala muito grande. A nova empresa pode alcançar notável ajuste financeiro e estratégico, mas o ajuste cultural pode ser lamentável (ULRICH, 1998). Verificou-se então que é importante que as pessoas responsáveis pela concretização dos processos de F&A percebam que a adquirente e adquirida são duas empresas diferentes, que cada uma possui sua própria estrutura, processos, crenças e tem sua maneira de interpretar a realidade. Logo, para que se obtenha a criação de valor esperado com a realização das F&A, é necessário que se tenha um processo bem planejado da integração cultural.

Frente a essa perspectiva, acredita-se que o processo da integração cultural constitui uma etapa fundamental para garantir o sucesso da operação uma vez que o relacionamento entre adquirente e adquirida culmina no encontro de culturas organizacionais que impactam a gestão. Assim, buscou-se reforçar a relevância das estratégias de integração. Acredita-se que são tão importantes quanto a estratégia de aquisição em busca de maior competitividade no mercado. Ambas são fundamentais para o alcance dos objetivos da organização, e o grau e o ritmo da integração são determinantes no sucesso da realização das operações de F&A. Logo o desafio está em saber administrar essas diferenças através do processo de integração cultural, cujo modelo determinará o grau de mudança em cada uma das empresas (MARKS &

MIRVIS, 1998). Especificamente neste estudo de caso, verificou-se a necessidade de respeitar a cultura da adquirida, a partir do entendimento da cultura, da preservação de suas competências essenciais e do alinhamento dos valores da adquirida com os valores da adquirente através da estratégia de *absorção* cultural.

Uma vez que os processos de F&A pressupõem o encontro de duas culturas diferentes, entender essas culturas em suas particularidades torna-se essencial. Para tanto, percebe-se que é preciso identificar cada camada da cultura, desde a mais superficial até a mais profunda em que se encontram as premissas básicas que constituem sua essência. Nesse sentido optou-se por basear o conceito de cultura organizacional em um dos pesquisadores mais citados na literatura: Edgard (1992).

Percebeu-se também que seria fundamental diferenciar o que efetivamente constitui a mudança cultural e mudança na operacionalização de valores, para que fosse alcançado o objetivo geral deste trabalho. Assim foi utilizada a abordagem adotada por Tanure (2005). Na visão dessa autora, para que haja efetivamente mudança cultural, é imprescindível a mudança dos valores centrais formadores da cultura, em que o principal agente dessa mudança é o líder da organização, considerando-se que cultura e liderança são os dois diferentes lados da mesma moeda (SCHEIN, 1992). Nesse contexto pós-aquisição, acredita-se que cabe ao novo líder entender a concepção global sobre o projeto da organização, pois é ele quem tem o poder para estruturá-la e tecer elementos simbólicos consistentes com sua visão. Assim, o modelo permitiu responder à questão de pesquisa: “quais foram as possíveis mudanças da cultura de uma empresa em função da sua aquisição?”

As principais mudanças sinalizadas a partir da análise de dados encontram-se principalmente na valorização do funcionário e na forma de centralização do poder. Ao responder a essa questão, sinaliza-se que o processo de aquisição promoveu não só mudanças dos valores centrais formadores da cultura mas também na operacionalização desses valores.

Verificou-se também que a mudança da cultura organizacional não acontece de maneira instantânea, já que ela é formada por um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que vão definir a maneira pela qual a empresa conduzirá seus negócios. Com isso, as mudanças organizacionais são efetivadas num prazo bem mais longo do que aparentemente se supõe.

Acredita-se que o processo de mudança cultural deva ser planejado e ocorre lentamente, através da integração cultural, quando os novos padrões culturais são absorvidos pelos membros da organização. Portanto, as atitudes, os valores, as formas de pensar e agir em relação à situação organizacional representam a forma como os membros da organização esquematizam a realidade vivenciada. Por conseguinte, percebeu-se que os envolvidos no processo de mudança vão-se comportar de acordo com a forma como definem a nova realidade. Ou seja, a nova estrutura poderá ser rejeitada ou legitimada pelos recursos humanos. Portanto, acredita-se que o líder que deseja mudar a cultura de uma organização tem de estar ciente do grau de legitimidade do seu poder para traçar as estratégias adequadas a fim de atingir e mudar as *premissas básicas* da cultura. Caso contrário, estará havendo mudança na operacionalização dos valores centrais formadores da cultura e não uma mudança cultural de fato.

Os achados desta pesquisa contribuem, de certa forma, para ajudar os responsáveis pela concretização dos processos de F&A, e levam à conclusão: na condição de adquirente, a empresa deve realizar o planejamento e o processo de integração cultural que perpassa pela compreensão das diferenças culturais existentes entre a adquirida e a adquirente, para que se evitem potenciais problemas, o que minimiza as chances do insucesso da operação; enfim, a mudança na cultura organizacional é lenta, precisa atingir as *premissas básicas* da cultura e para isso exige legitimação da autoridade e poder do líder.

5 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como principal contribuição deste trabalho, aponta-se a possibilidade de agregação dos resultados ao ainda restrito corpo de pesquisa que procura analisar possível mudança na cultura organizacional pós-aquisição. As evidências reveladas na pesquisa sugerem que a aquisição provoca mudanças na cultura, sendo estas percebidas a longo prazo e dependem da filosofia e do estilo de gestão de cada líder. Nesse sentido, acredita-se que os resultados da dissertação podem representar uma contribuição que não se limita analisar as possíveis mudanças culturais de um único ângulo. Ou seja, foram captadas as percepções da empresa como um todo, uma vez que a amostra abrangeu funcionários de todos os níveis hierárquicos.

Uma das limitações deste estudo é o fato de a pesquisa ter sido feita por uma pessoa que está indiretamente ligada à empresa pesquisada. Por mais ênfase que tenha sido dada ao objetivo acadêmico e à garantia de confidencialidade da pesquisa, o fato de a pesquisadora trabalhar na empresa controladora pode também ter sido um fato influenciador, porquanto os respondentes podem ter omitido algum acontecimento ou mudado o tom de alguma percepção. Entretanto a pesquisadora buscou focar sua atenção na comunicação não verbal na tentativa de evitar essa situação.

Ressalta-se que os resultados encontrados neste estudo não se generalizam e não constituem um padrão definido de atitude e comportamento, seja para a cultura da organização investigada, seja para os motivos de compra e venda da empresa, dizendo respeito apenas à amostra específica. Sob tal circunstância, ressalta-se que o método da “generalização analítica” compara, a partir de uma teoria previamente desenvolvida como modelo, os resultados empíricos do estudo de caso que envolve um ou vários casos e por isso, posteriormente será denominado estudo de caso único ou estudos de caso múltiplos (YIN, 2001).

É importante salientar que o processo de mudança cultural não é fácil e nem é rápido; é longo, demorado e sujeito a tropeços, uma vez que os resultados da mudança organizacional são sempre incertos e o tempo demandado é necessariamente longo. A cultura é uma dimensão organizacional complexa, cujo entendimento por parte de um indivíduo externo à organização demanda tempo, paciência e reflexão, estando sempre sujeito a revisões (BERTERO, 1996). Dessa maneira, sugere-se que posteriormente se faça um novo estudo na mesma organização para verificar se houve consolidação da cultura e se faça um comparativo com o presente estudo.

Propõe-se ainda que estudos posteriores possam ser feitos em mais de uma empresa para que se possa fazer uma comparação dos resultados. Ao se fazer a pesquisa em várias empresas, tem-se a possibilidade de generalização dos resultados sobre mudança cultural devido a processos de aquisição. Ademais é também interessante que a pesquisa seja feita por uma pessoa que não possua nenhum tipo de vínculo com a organização a ser estudada, para que não haja possíveis omissões ou mudanças no tom das percepções relatadas nos depoimentos. E, finalmente, acredita-se que seria interessante fazer um estudo complementar sobre a influência da liderança sobre o comportamento dos liderados em processos de aquisição.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa - Uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ASHKENAS, Ronald N; DEMONACO, Lawrence J; FRANCIS, Suzanne C. **Estratégias para o crescimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BACHMANN, R. **The coordination of relation across organizational boundaries**. *Interorganizational Studies of Management & Organization*, v. 33, n. 2, p. 7-21, Summer 2003.

BARROS, Betânia Tanure de. Encontro das culturas Organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betânia Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary marketing wired**. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

BLAESING, Dirk. **O que eles pensam sobre fusões e aquisições**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 5, Supl. (set./out.1995), p. 42-44, RAE light.

BRASIL, H. V.; GOULART, L.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994, p. 297-311.

CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary. L.. **Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues?** School of Management, UMIST, Manchester, UK. *Personnel Review*. v. 24, n. 3, 1995.

CASTOR, B.V. Jobim. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. **Revista de Administração de Empresas**, v.2, n. 5, Supl. (set./out.1995), p. 41-42, RAE light.

CHANDLER, Alfred. **Scale and scope**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHILD, John. Generating and utilizing trust. In: CHILD, J. **Organizing for the Future**. forthcoming, 2002.

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, c1998.

DEDHIA, Navin Shamji. Quality imperatives for global acquisitions and mergers. **Total Quality Management**. v. 15, n. 2, p 221-227, mar. 2004.

DUPAS, Gilberto. O Brasil , suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. A utopia das mudanças das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, E. E. J. **Joint - Ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: HUBER, G. P. & VAN de VEN, Andrew H. **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 65-90.

EVANS P., PUCIK V., BARSOUX J.L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FEALY, L; KOMPARE D. When words collide: culture clash. Forging new territory – people challenges of emerging markets. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 4, p. 9-13, 2003

FEIJÓ, Paulo Afonso. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. **Revista de Administração de Empresas - RAE Light**, v.2, n.5, Supl., (set./out.1995), p.39-40.

FIGUEIREDO, P. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação. In: VIERA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 201-223.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Os símbolos nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996b.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; ANJOS, Margarida dos; FERREIRA, Marina Baird. **Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betânia. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GODOY, Arilda Schimidit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr, 1995.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The Character of a Corporation – How Your Company's Culture Make or Break Your Business**. London: Harper Collins Business, 1998.

HAMPDEN-TURNER C., TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1996.

HANDY, Charles. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar, 1978.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução: Ricardo Gouveia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HARBISON, John R; JUNIOR, Peter PEKAR. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Tradução de: Maria Lucia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**. New York: Free Press, 1991.

HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. In: BARROS, B.T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories .In: **Journal of International Business Studies**, Fall, 1983. p. 75-89.

HOFSTEDE, G. H; NEUIJEN B.; OHAYV D.D.; SANDERS G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 216-316, jun. 1990.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. London, McGraw Hill International, 1991.

HOFSTEDE, GEERT; BOND MICHAEL HARRIS; LUK CHUNG-LEUNG. **Individual Perceptions Of Organizational Cultures: A Methodological Treatise On Levels Of Analysis**. Organizational Studies, v. 14, n. 4, p. 483-503, 1993.

HOFSTEDE, G. et al.. What do business leaders pursue? A study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 785-808, out./dez., 2002.

HORWITZ, F.M.; ANDERSSON K.; BEZUIDENHOUT A.; COHEN S.; KIRSTEN F.; MOSOEUNYANE K.; SMITH N.; THOLE K., HEERDEN Van A.. **Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and**

acquisitions. South Africa Business Management, Republic of South Africa (Cape Town), v. 33, n.1, p. 1-5, jan., 2002.

INKPEN, Andrew C.. **Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances**. Academy of Management Executive, v. 12, Issue 4, p. 69-80, 1998.

JAIN, S. C. **International marketing management**. Boston: PWS-KENT, 1990.

KAY L. T.; SHELTON, M. **The people problems in mergers**. McKinsey Quarterly, New York, n. 4, p.29-37, 2000.

KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan./mar. 1994.

KPMG Corporate Finance Ltda., empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: **Fusões e Aquisições no Brasil: Análise dos Anos 90**. São Paulo, 2001. p. 16. Disponível em <www.kpmg.com.br/publicacoes> Acesso em 15/05/2005.

KPMG Corporate Finance Ltda., empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2005 – 1º trimestre: Espelho das transações realizadas no Brasil**. São Paulo, 2005. p.27. Disponível em <www.kpmg.com.br/publicacoes> Acesso em 15/05/2005.

LABINI, Paolo Sylos. **Oligopólio e progresso técnico**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1980.

LEZANA, A. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Apostila do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis: PPGE, 2002. p. 142.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MENEZES, Emílio Araújo de. **O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, FGV-EAESP, São Paulo.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michel. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NADLER, David. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAPIER, N. K. **Mergers and Acquisitions: Human Resource Issues and Outcomes**. A Review and Suggested Typology. London, *Journal of Management Studies*, 26, p. 271-287, 1989.

NEVES, José. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no Contexto de Outros Países**. 1996. Tese (Doutorado) – ISCTE. Lisboa, Portugal.

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

PARKHE, Arvind. Interfirm diversity, organizational learnings, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n.4, p.579- 601, 1991.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1999.

PERLMUTTER, Howard V.; HEENAN, David A. **Cooperate to compete globally**. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 2, p. 136-152, 1986.

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures**. *Administrative Science Quarterly*, n. 24, p. 570- 581, 1979.

PETTIGREW, A. M. Culture and politics in strategic decision making and change. In: PENNINGS, J. M., ed. **Organizational strategy and change**. San Francisco, Jossey Bass, 1985.

RICHARDSON, R., J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, S. B.. Formação de Alianças estratégicas em países emergentes: O caso Brasil – China. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira = corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ROURKE, J.T. Integração pós-fusão. In: Key, Stephen L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SATO, Geni S. Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n. 12, p. 11-19, dez. 1997.

SCHEIN, E.H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

SCHEIN, E.H.. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHERMERHORN J. R. Jr; HUNT J. G; OSBORN R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: 2. ed. Campus, 1999.

SENGE, P. M. (Org.) **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. **Guia Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SHELTON, Lois. M. Strategic business fits and corporate acquisition: empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 279-287, 1988.

SOUZA, César. **Gerenciar No Limite: Lições Corporativas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TANURE, Betânia. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? : uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

TANURE, Betânia; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2 , p. 10-22, abr./jun. 2005.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

THE ECONOMIST. **The great merger wave breaks**. New York, v. 358, n. 8206, p. 59-6, jan. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 13-27.

WAACK, R. S. Fusões e aquisições na indústria farmacêutico-veterinária. Caderno de **Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

WALTER, G. A.. Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. In: Frost, P. J.; Moore, L. F; Louis, M. R.; Lundberg, C.C.; & Martin, J. **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

WATSON WYATT WORLDWIDE, empresa de consultoria. Disponível em <[http://www.watsonwyatt.com/news/globalnews2.asp? nm=Global&ID=7640](http://www.watsonwyatt.com/news/globalnews2.asp?nm=Global&ID=7640)>. Acesso em 22/01/2005

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Makron Books, Pearson Education do Brasil, 2000.

WOLF, Renita. **Integration: key to M&A success**. Financial Executive. p. 62-64, set. 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICEA

EMPRESA ADQUIRENTE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre o processo de aquisição:

1. Como surgiu a idéia de adquirir uma empresa do setor de distribuição?
2. A Alcântara Comercial já havia sido abordada por algum concorrente da Empresa Multinacional “A” ?
3. Quais as razões que levaram a Empresa Multinacional “A” a concretizar o processo aquisição da Alcântara Comercial?
4. Além da questão financeira do investimento, a questão cultural também foi analisada?
5. Houve um planejamento da integração cultural?
6. Quantas pessoas da Empresa Multinacional “A” foram deslocadas para trabalhar na empresa adquirida?
7. Quais cargos elas ocuparam na empresa adquirida?
8. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que pela sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que está sendo feito?

APÊNDICE B

FUNDADOR DA EMPRESA ADQUIRIDA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre o processo de venda:

1. Como surgiu a idéia de vender sua empresa?
2. Quais razões o levaram a vender a empresa?
3. Quantas empresas fizeram a oferta para comprar sua empresa?
4. Por que a decisão de vender para a Empresa Multinacional “A” ?
5. Quando e como foi o processo de venda?
6. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que por sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que está sendo feito?

APÊNDICE C

EMPRESA ADQUIRIDA ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre a cultura da empresa ANTES da aquisição:

1. Fale sobre a arquitetura, ou seja, o *lay out*, a divisão dos locais de trabalho:
 - Fachada
 - Tamanho do espaço físico
 - Divisão do espaço físico
 - Ar condicionado
 - Móveis
 - Luminosidade
 - Limpeza
 - Piso
 - Banheiros
 - Refeitório
 - Disposição dos produtos
 - Equipamentos de proteção industrial (EPI)
 - Vagas na garagem
2. Como era a maneira de as pessoas se vestirem? E com relação aos uniformes?
3. Ainda com relação às apresentações materiais dos símbolos, fale como eram antes da aquisição:
 - Crachás,
 - Objetos de premiação (com valor intrínseco ou não),

- Cartões de apresentação,
 - Logotipos ou logomarcas,
 - Cores identificadoras,
 - *Slogans*,
 - A imagem da companhia,
 - O produto vendido
4. Com relação aos valores, fale como eram antes da aquisição:
- Os valores que norteavam a empresa (carta de valores)
 - A missão da empresa
 - A visão da empresa
 - A existência de manuais (Procedimentos Operacionais / Instruções de Trabalho)
 - O recrutamento e a seleção
 - O Código de ética
 - A Política administrativa
 - Os rituais, as tradições, os costumes e os mitos
 - As práticas aceitas e as não aceitas na empresa
5. Com relação às premissas básicas, caracterize-as:
- Exemplo: havia uma preocupação com a qualidade, seja em termos de processos, métodos e técnicas de gestão, (certificação).
 - Havia uma preocupação com o funcionário (pesquisa de clima, motivação, treinamentos, remuneração, capacitação, controle médico de saúde ocupacional, segurança do funcionários – acidentes de trabalho).
 - Havia uma preocupação em seguir a legislação (exemplos que vão desde ao licenciamento do software que é usado até pagamento de impostos).
6. Como era o relacionamento com o líder?

7. Para as mesmas perguntas acima responda com enfoque depois da entrada da Empresa Multinacional “A”, ou seja, **HOJE**.
8. De maneira breve, como você descreveria a organização em termos da cultura até a aquisição? E depois?
9. Teria mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar, de dizer e de comentar que por sua participação, sua experiência, sua visão seja importante para o tipo de estudo que está sendo feito?

APÊNDICE D**FICHA DE ENTREVISTA****ENTREVISTA N°:** _____ **ARQUIVO N°:** _____**Início** ___: ___h **Fim** ___: ___h **Duração** ___: ___h **Data:** ___/___/___

Nome:

Fone/Contato

Sexo _____

=====

FORMAÇÃO

Primário: [___]

Primeiro Grau: [___]

Segundo Grau: [___]

Terceiro Grau: [___]

Especialização: [___]

=====

Origem: EMPRESA MULTINACIONAL "A" [___] ALCÂNTARA COMERCIAL [___]

Tempo de casa:

Cargo: Gerencial [___] Operacional [___]

Observações:

ANEXOS

ANEXO A

FOTOS DO ESPAÇO FÍSICO

UM COMPARATIVO DAS GESTÕES ANTERIOR E POSTERIOR À AQUISIÇÃO



FIGURA 7 – Área de expedição: Gestão anterior



FIGURA 9 – Área de chapas: Gestão anterior.



FIGURA 10 – Área de chapas: Gestão atual.



FIGURA 11 – Área do estoque: Gestão anterior.

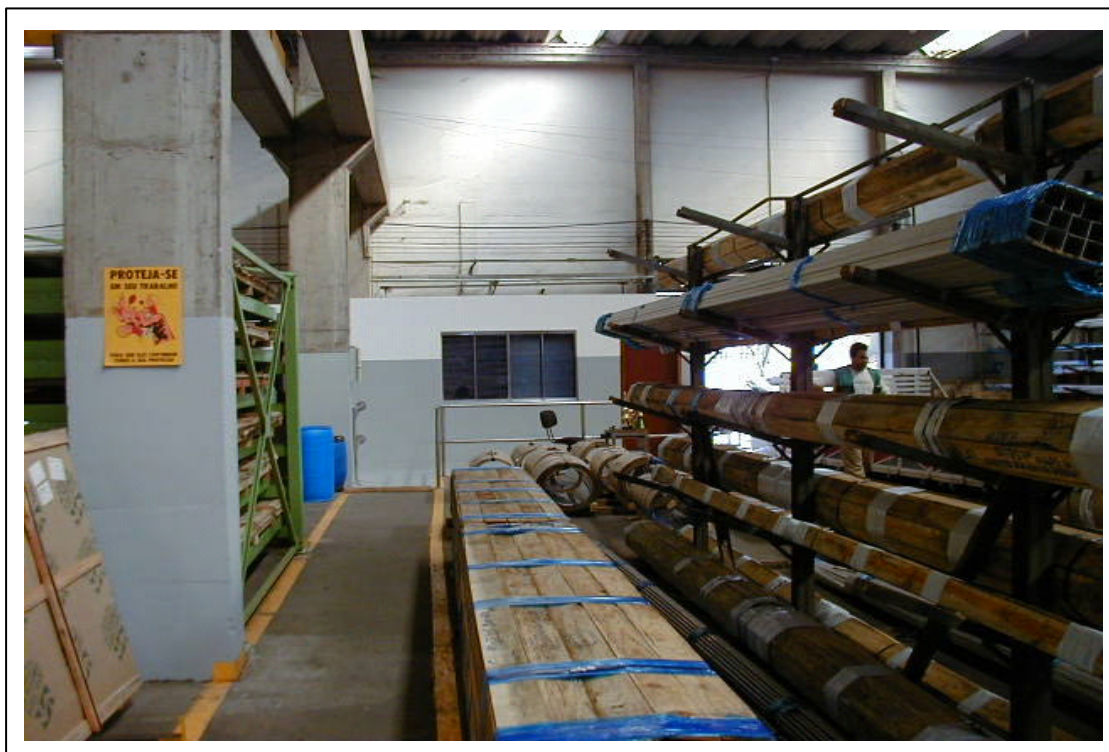


FIGURA 12 – Área do estoque: Gestão atual.



FIGURA 13 – Expedição de tubos: Gestão anterior.



FIGURA 14 – Expedição de tubos: Gestão atual.



FIGURA 15 – Carpintaria: Gestão anterior.



FIGURA 16 – Carpintaria: Gestão atual.

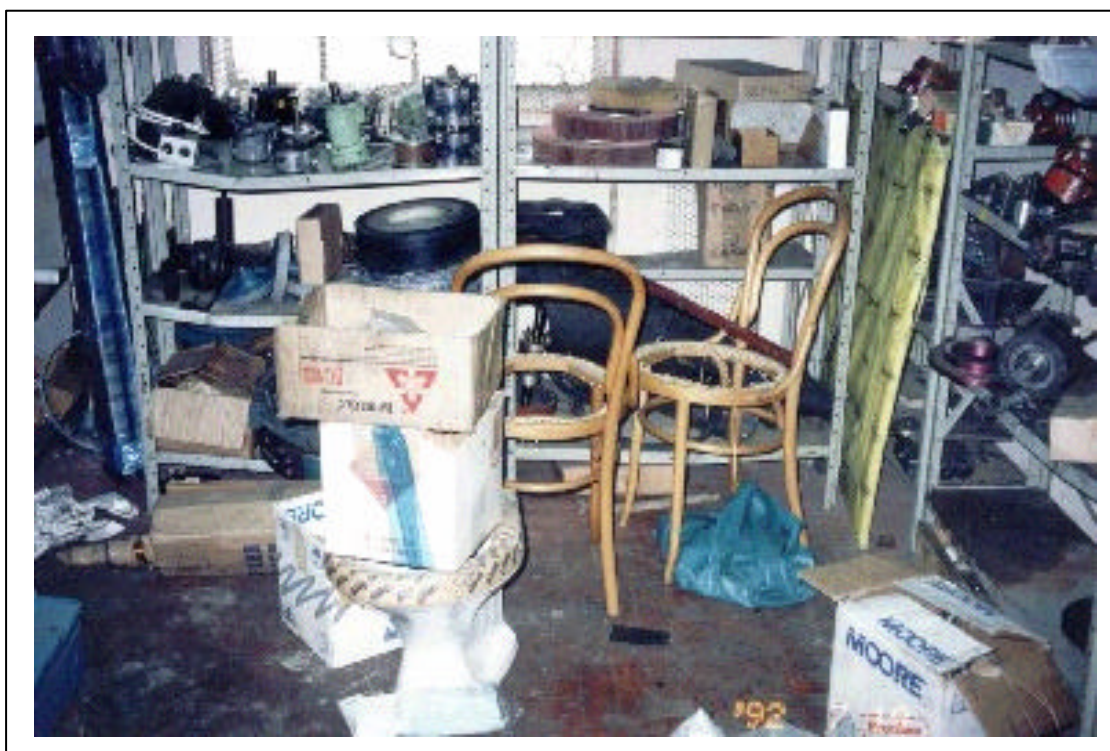


FIGURA 17 – Manutenção: Gestão anterior.



FIGURA 18 – Manutenção: Gestão atual.



FIGURA 19 – Banheiro: Gestão anterior.



FIGURA 20 – Banheiro: Gestão atual.

ANEXO B

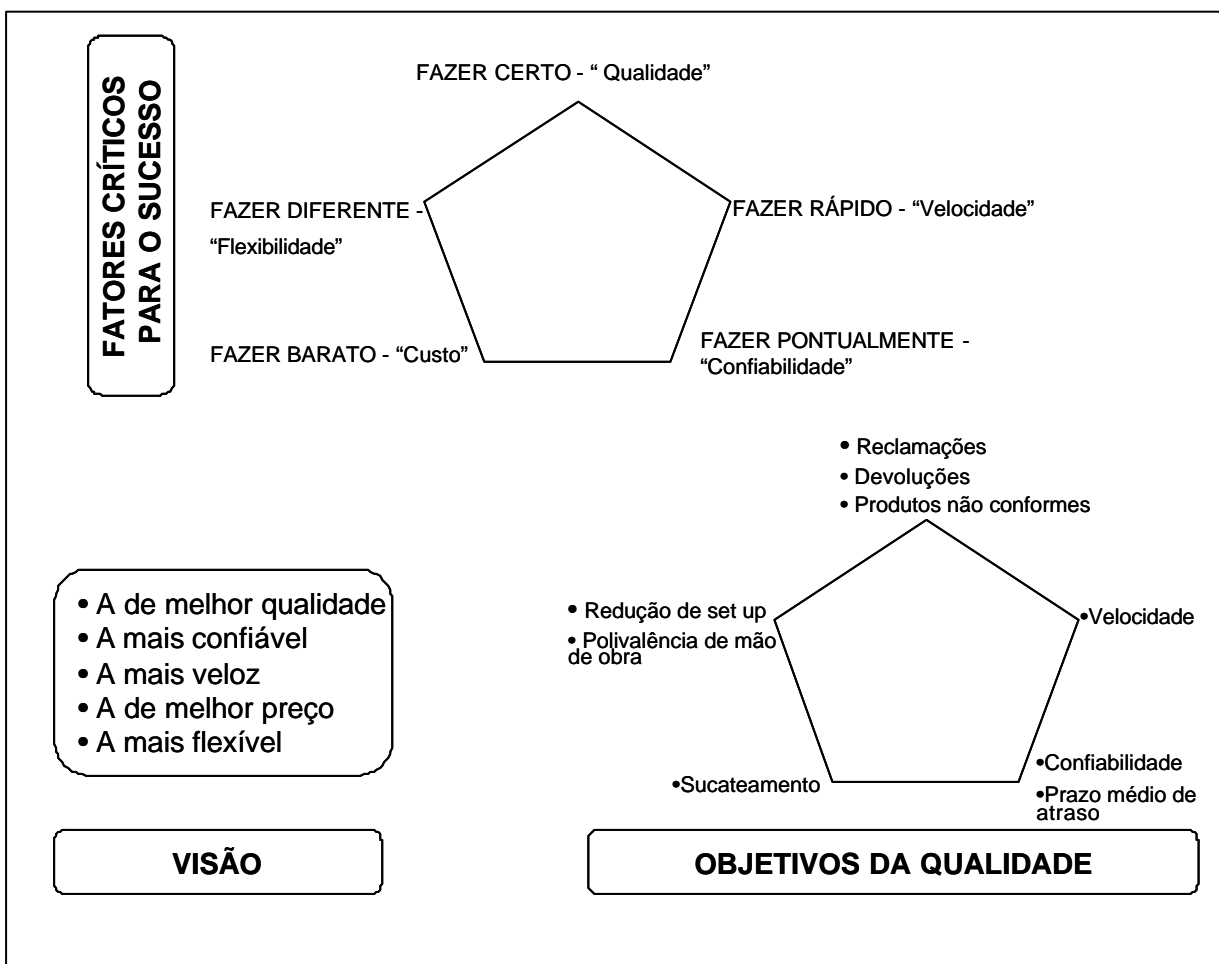
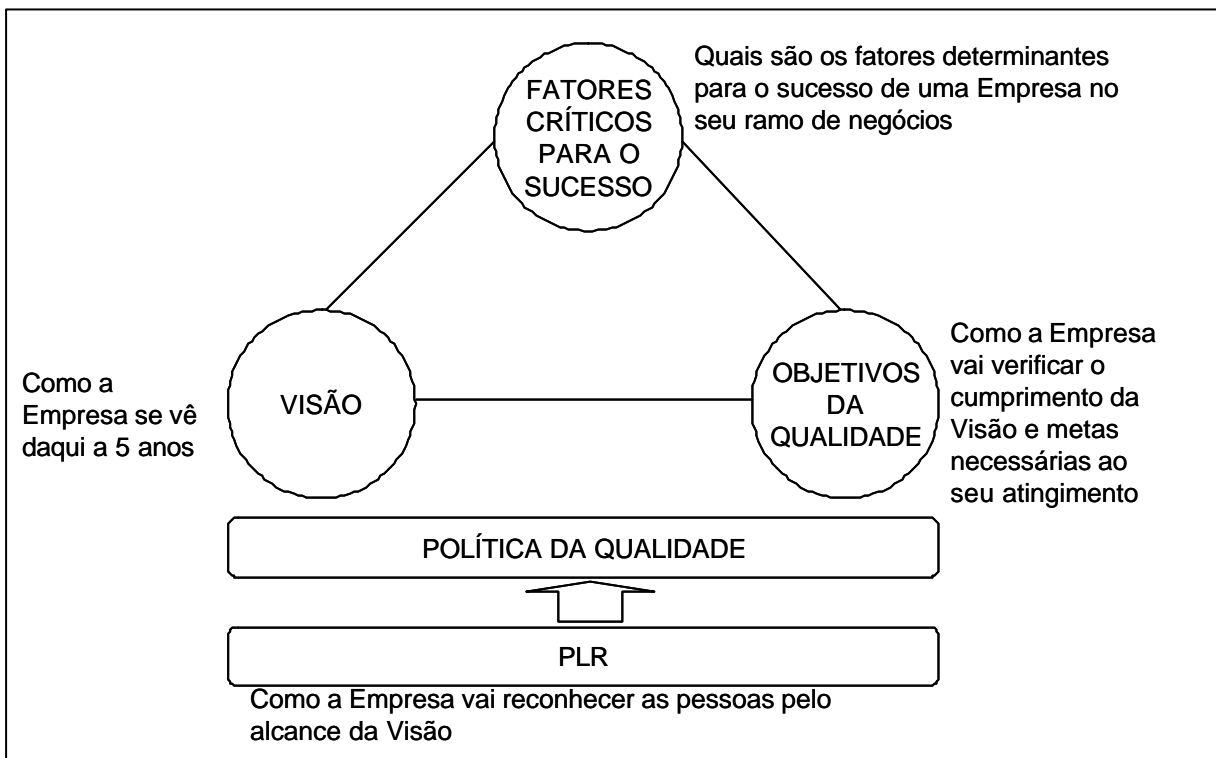


FIGURA 21 – Política da qualidade

ANEXO C

GESTÃO POR PROCESSOS

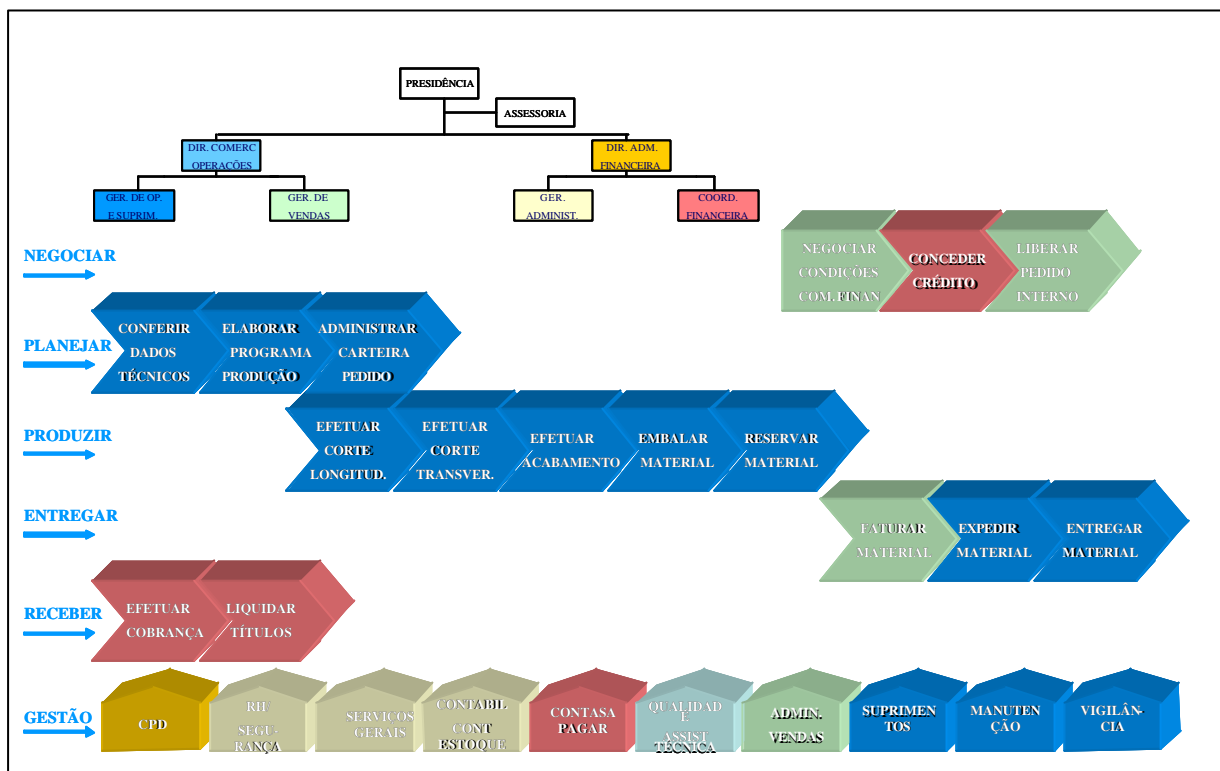


FIGURA 22 – Processograma

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)