

# AQUISIÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS: MUDANÇA DE VALORES DO GRUPO DIRIGENTE

## *INTERNATIONAL BUSINESS ACQUISITION: CHANGE OF SENIOR MANAGEMENT VALUES*

**Ubiratã Tortato**

Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Data de envio: 05/02/2010

Data de aceitação: 13/05/2011

**Heitor Takashi Kato**

Coordenador do PPAD da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

**Victor Meyer Jr**

Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

**RESUMO**

Este artigo analisa o processo de aquisição de uma empresa brasileira por outra norte-americana, e identifica as principais alterações nos valores do grupo dirigente. O método que a caracteriza é o estudo de caso. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com dirigentes e ex-dirigentes da organização, além de observação direta. Documentos organizacionais serviram de fonte secundária. Na análise, utilizaram-se os métodos de análise documental e de conteúdo. A análise permitiu identificar alterações nos valores do grupo dirigente após o processo de aquisição. Antes da aquisição, os principais valores eram os seguintes: segredo, controle, custos, conformismo, informalidade e investimento. Após a aquisição, os principais valores mudaram para padrão, custos, comunicação, informações, responsabilidade e planejamento. Na fase anterior à aquisição, havia preocupação em limitar o acesso às informações e à decisão; após a aquisição, passou a se consolidar a tendência de compartilhar informações e decisões, seguindo o modelo da empresa adquirente.

**Palavras-chave:** mudança, valores; grupo dirigente; estudo de caso; aquisição.

**ABSTRACT**

This paper analyses the acquisition of a Brazilian company by an American, to identify changes in senior management values. The empirical research is grounded on a case study. Data was gathered from (1) primary sources – semi-structured interviews with actual, former managers and direct observation, and (2) secondary sources – company documents. Data analysis was based on document analysis and content analysis methods. The research findings indicate that the acquisition process changed senior management values. Before the acquisition, these values were secrecy, control, cost control, conformism, informality and investment. After the acquisition, these values changed to standardization, cost control, communication, information, responsibility and planning. The most significant change the company is facing after the acquisition is moving from limited information and centralized decision-making scenario, to one based on shared information and decision, in accordance with the acquiring company model.

**Keywords:** change, values, senior management, case study, acquisition.

**Endereços dos autores:****Ubiratã Tortato**

utortato@hotmail.com

**Heitor Takashi Kato**

heitor.kato@gmail.com

**Victor Meyer Jr**

v.meyer@pucpr.br

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente participação do País na economia mundial intensificou-se após maior abertura ao mercado externo, ocorrida no início dos anos 1990. Tal abertura ocasionou diversas consequências nos mais variados segmentos da sociedade empresarial brasileira. Uma dos efeitos dessas transformações foi o grande número de aquisições de empresas nacionais por organizações estrangeiras. Muitas das empresas aqui existentes exerciam suas atividades em mercados marcados pelo protecionismo governamental; outras, estatais em sua maioria, atuavam com exclusividade em seus mercados. Isso possibilitou o crescimento vertiginoso de algumas corporações, crescimento este ocorrido muitas vezes de forma atabalhoada, o que acarretou estruturas pesadas e lentas às demandas da sociedade. As empresas estrangeiras viram, na crescente insatisfação dos consumidores brasileiros com os produtos e serviços a eles ofertados e no potencial de um mercado com, aproximadamente, 190 milhões de habitantes, a oportunidade de marcar presença. Assim, ao longo dos últimos 20 anos, inúmeras aquisições tiveram lugar no cenário nacional.

O empresariado brasileiro foi moldado sob condições específicas. Em muitas oportunidades, valeu-se das benesses do Estado, desde concessões de exclusividade até a sobretaxação de produtos importados. Ao mesmo tempo, muitos se viram na situação de buscar alternativas para seus empreendimentos sem contar com o apoio governamental. Esses empresários cunharam valores pessoais a seus negócios, transformando a organização em uma extensão de suas vidas. Dessa forma, quando da aquisição de uma empresa moldada aos valores de seu proprietário, ou grupo dirigente, por uma organização multinacional, parece provável que haverá mudança dos valores organizacionais.

Como tais valores tendem a refletir os valores do grupo dirigente, o objetivo do presente artigo é analisar o processo de aquisição de uma empresa brasileira por uma empresa norte-americana e identificar quais foram as principais alterações ocorridas nos valores do grupo dirigente. Além da introdução, ora em curso, o artigo está estruturado nas seguintes seções: fundamentação teórica, metodologia, contextualização do estudo de caso, apresentação e análise dos resultados, além das considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As aquisições de empresas surgem como forma de enfrentar os desafios gerados pelas mudanças na economia, na tecnologia, na concorrência, na regulamentação e nos padrões de propriedade (NADLER & LIMPET, 1994). Essas mudanças podem ocorrer em diversas fases do ciclo de vida de uma organização. Newburry & Zeira (1997: 89) definiram uma aquisição internacional de empresa como:

[...] a compra do nome comercial e dos bens de uma companhia [a adquirida] por outra companhia [a adquirente], situada fora do país onde a companhia adquirida está localizada. Na sequência do processo de aquisição, a companhia adquirida estará sujeita ao controle gerencial, econômico e legal da companhia adquirente.

Estudos empíricos apontam para altas taxas de insucesso nos processos de implementação de fusões e aquisições (ULLRICH, WIESEKE & VAN,, 2005; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000; CARTWRIGHT & COOPER, 1993). Apesar dessas elevadas incidências de insucesso, poucos estudos de caso foram feitos com o fim de estabelecer suas causas (OLIE, 1994). De forma geral, os estudos teóricos sobre aquisições têm como foco os ganhos de escala e sinergia, que abordam a combinação de duas empresas sob o aspecto das vantagens estratégicas significativas, devido à complementaridade de pontos fortes, competências, posições de mercado, ativos, produtos e tecnologia (NADLER & LIMPET, 1994), ganhos operacionais (KLOECKNER, 1994) e aprendizagem organizacional (CASTRO & NEIRA, 2005; VILLINGER, 1996).

Nadler & Limpert (1994) apresentaram duas perspectivas correntes sobre aquisição, as quais chamaram de perspectiva estratégica e perspectiva de recursos humanos. A perspectiva estratégica focaliza a decisão de adquirir e a escolha do que adquirir, levando em consideração que uma aquisição eficiente, que atenda às expectativas da empresa que a faz, deve ser composta da finalidade estratégica certa, da escolha certa da aquisição e das condições financeiras certas. A perspectiva de recursos humanos concentra-se nas questões da pós-aquisição, no impacto causado nas pessoas, nas possíveis reações, no casamento de culturas distintas e potencialmente incompatíveis. A pós-aquisição é apontada como o fator-chave no sucesso ou na falha da aquisição (CASTRO & NEIRA, 2005; WEBER, SHENKAR & RAVEH, 1996; OLIE, 1994).

Na perspectiva de recursos humanos, Cartwright & Cooper (1993) e Olie (1994) fizeram estudos interessantes, apontando que a alta taxa de insucesso em fusões e aquisições se deve a incompatibilidades culturais entre adquirente e adquirida. Muito embora as justificativas normalmente apresentadas pelos adquirentes para o insucesso apontem para sobrepreço de compra, incompetência gerencial em alcançar economia de escala ou incompatibilidade estratégica entre as organizações (CARTWRIGHT & COOPER, 1993), para esses mesmos autores, pesquisas prévias sobre os aspectos culturais das organizações que são adquiridas ou fundidas poderiam evitar tais incompatibilidades. Já para Olie (1994), as dificuldades de implementação são derivadas de quatro fatores: o grau de compatibilidade das práticas gerenciais, da estrutura organizacional ou da cultura organizacional; o tipo ou o grau da consolidação pós-aquisição; a extensão em que cada uma das partes tenta manter e valorizar sua integridade organizacional; e a natureza do relacionamento entre as duas organizações. Evidenciam-se, dessa forma, as características particulares de cada processo de fusão ou aquisição em virtude das inúmeras variáveis envolvidas.

Como alternativa aos problemas de origem cultural, Hofstede (1980) propôs que, por meio de uma forte subcultura organizacional ou identidade comum, se pode criar uma organização resultante da diversidade cultural de suas originadoras. Para o referido autor, a fusão ou a aquisição significa a reconstrução de uma nova identidade social. Algumas vezes, isso inclui a remoção de símbolos antigos e a sua troca por novos símbolos de identificação com o intuito de auxiliar psicologicamente o processo.

### 2.1 Tipologias de fusões e aquisições

Vários são os parâmetros utilizados para classificar uma aquisição ou fusão. Em seus estudos, Salk (1994) identificou três formas de gestão para empresas que passaram por processo de aquisição. Para chegar a essa classificação, a autora citada se utilizou de uma combinação dos estudos de Haspeslagh & Jemison (1991) e de Kitching (1967). Os primeiros descreveram uma tipologia de fusões e aquisições por meio da abordagem de integração, que relaciona as necessidades estratégicas por interdependência e as necessidades estratégicas por autonomia, como visto na Figura 1.



**Figura 1:** Tipologia de fusões e aquisições por abordagem integrativa

Fonte: Salk (1994: 493).

Kitching (1967), por sua vez, descreveu quatro tipos clássicos em fusões e aquisições: conglomerado, vertical, concêntrico e horizontal. Os objetivos estratégicos para cada um dos tipos citados são os seguintes: no conglomerado, busca-se uma base para exploração de domínio; no vertical e no concêntrico, uma base para expansão de domínio; e, no horizontal, uma base para fortalecimento de domínio.

Salk (1994), então, propôs uma tipologia baseada na forma de gestão e que resulta de uma integração entre as duas tipologias anteriores, conforme se pode observar no Quadro 1.

**Quadro 1:** Tipos de fusões e aquisições por abordagens integrativas e de objetivos

Tipo de fusão	Tipos de objetivos estratégicos	Abordagens de integração indicada	Forma de gestão
Conglomerado	Base para exploração de domínio	Preservação	Pluralismo
Vertical e concêntrico	Base para expansão de domínio	Simbiose	Federação
Horizontal	Base para fortalecimento de domínio	Absorção	Unificação

Fonte: Salk (1994: 494).

A forma de gestão pluralista se guia por acordos e amplas políticas que implicam mínima interferência na independência ou prerrogativas de cada uma das partes. No aspecto organizacional sobre uma gestão pluralista, as fronteiras e a autonomia das partes são

tranquilas, exceto para a construção de pontes de comunicação e coordenação entre alguns executivos do nível estratégico de suas organizações (SALK, 1994).

Na federação, há simultaneamente pressões para a preservação da identidade cultural e autonomia das partes e, também, para ela se alimentar seletivamente da alta integração e interdependência em algumas atividades que poderiam ser realizadas individualmente. Na organização com a característica de federação, somente funções ou atividades selecionadas são integradas mediante grupos de cooperação ou fusão (SALK, 1994).

Por último, na unificação, os líderes criam uma nova unidade por meio da absorção administrativa. Na organização, isso acarreta absorção de partes da adquirente e da adquirida nos limites de uma nova entidade organizacional. Consequentemente, velhos grupos e hierarquias em ambas as organizações poderão desaparecer ou serão transformados por mudanças nas configurações dos membros. É comum a troca do grupo dirigente da adquirida por pessoas de confiança da adquirente. A unificação acarreta uma mudança fundamental ou transferência de identidade e lealdade pelos membros. A estratificação interna de uma entidade unificada pode ser encontrada sob a forma de uma absorção entre as partes. Especula-se também que, em alguns casos, possa ser forjada uma nova estrutura interna, estratificação e identidade diferente das encontradas nas entidades formadoras (SALK, 1994).

O objetivo da presente pesquisa é estudar um processo de aquisição em que tenha ocorrido mudança do grupo dirigente, pelo menos parcialmente. As formas de aquisição que mais se aproximam dessa proposta são a simbiose com forma de gestão em federação e/ou a absorção com forma de gestão por unificação.

## 2.2 Valores

A mudança do grupo dirigente pode acarretar mudança nos valores, principalmente se antigos e novos dirigentes pertencem a grupos culturais distintos (JONES, FELPS & BIGLEY, 2007; GELETKANYCZ, 1997; HOFSTEDE, 1996, 1994, 1985). Para Gagliardi (1986), os valores desenvolvem-se a partir de um grupo até se consolidarem como valores organizacionais. Esse processo

normalmente ocorre no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos, acabam por delinear os valores organizacionais. De início, dá-se de forma impositiva, por meio da definição e divisão das tarefas. Tendo sucesso, os valores do líder acabam por tornar-se referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los; portanto, pode-se esperar que a mudança do líder, ou do grupo dirigente, acarrete mudança dos valores; estes, por sua vez, poderão afetar os esquemas interpretativos, que terão reflexos nos sistemas e nas estruturas organizacionais.

Valores podem ser considerados os elementos básicos para se caracterizar a essência do fenômeno cultural (SACKMANN, 1992; SCHEIN, 1992). Para George & Jones (1997), Boudon & Bourricaud (1993) e Beyer (1981), valores são definidos como um sistema normativo racionalizado de preferências por certos cursos de ação ou certos resultados. Beyer (1981) também ressaltou que os valores fazem alguns cursos de ação mais desejáveis que outros, ou alguns resultados mais desejáveis que outros, pelo que os valores influenciam na escolha de qual curso de ação tomar.

Enz (1988) e Hofstede (1985) conceituaram valor, no âmbito organizacional, a partir da ênfase sobre preferências que indivíduos ordenam e sustentam com relação a meios e fins desejados, ou que as organizações precisariam adotar para a manutenção do empreendimento. Para Hage & Dewar (1973), os valores organizacionais podem aparecer de três formas: valores do líder, valores da elite e valores dos membros. Nesse caso, elite deve ser entendida como um grupo de personagens que sempre, ou usualmente, participam das tomadas de decisão dentro da organização. Estes autores argumentaram que, costumeiramente, os valores da elite são os mais comuns entre as organizações, sendo que a prevalência dos valores do líder ocorre em organizações na fase de estabelecimento das operações e os valores dos membros, em organizações que têm grande número de profissionais habilitados, como hospitais.

É interessante destacar que o sistema de valores de uma organização pode variar em função de sua localização geográfica ou étnica. Até mesmo os teóricos das organizações sofrem as influências de sua origem cultural (HOFSTEDE, 1996; LAMMERS, 1990; MINER, 1990). Essa cultura nacional pode ser interpretada como um quadro comum de lógica ou referência, pelo qual os membros de uma sociedade veem as organizações,

o ambiente e suas relações (PAUL, 2006; GELETKANYCZ, 1997). Hofstede (1990, 1985) realizou um estudo em que demonstrou essas variações, comparando valores preponderantes em 50 países e três regiões, ao utilizar-se de pontos de presença da multinacional IBM. De acordo com esse autor, a compreensão das diferenças de valores entre países pode ajudar em processos de aquisição transnacional de empresas, visto que dirigentes oriundos de culturas diferentes poderiam prever algumas reações e determinados comportamentos por parte dos funcionários locais. Esta conclusão também é compartilhada por Morosini & Singh (1994), que realizaram um estudo semelhante.

Os valores são cruciais para as organizações, porque eles cumprem uma função de legitimação das ações que os indivíduos empreendem e os papéis e estruturas implementadas para se alcançarem os objetivos (RANSON, HININGS & GREENWOOD, 1980). Na concepção de Enz (1986), para se entender o papel dos valores no contexto organizacional, deve-se estudar mais detalhadamente os valores dos dirigentes principais, em função do controle que exercem sobre o funcionamento e o *design* da organização.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples, descritivo-qualitativo, do tipo seccional com avaliação longitudinal, sendo que a análise focou-se em dois períodos: antes e depois da aquisição. O estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações, sendo, portanto, adequado para verificar as relações existentes entre a mudança do grupo dirigente e seus impactos nos valores da organização em análise. O nível de análise da pesquisa é o organizacional, e a unidade de análise é o grupo dirigente. A escolha do grupo dirigente deu-se em função do pressuposto de que os valores deles guiam e dirigem as interpretações da organização e do ambiente (ENZ, 1988; BARTUNEK, 1984).

Visitas assistemáticas à organização foram utilizadas como fator de ambientação às características organizacionais e seu contexto, propiciando as primeiras informações sobre a empresa. Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a documentos organizacionais: manuais, políticas de procedimentos e Internet. Além disso, esses dados foram úteis para a

composição do roteiro de entrevista semiestruturada, utilizado como fonte primária. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação não participante após a realização das visitas e obtenção dos dados secundários.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dirigentes (diretores e gerentes) diretamente ligados à organização, bem como com ex-dirigentes ligados à organização antes do processo de aquisição. Posteriormente e na época da aquisição, esse grupo era composto por seis integrantes. Foram realizadas quatro entrevistas com dirigentes (gerente administrativo, gerente de produção, gerente de exportação e gerente de desenvolvimento de negócios) e três com ex-dirigentes (diretor-geral, gerente administrativo e gerente de produção) da área estratégica da empresa. Dos quatro atuais dirigentes, dois faziam parte do grupo dirigente na época da aquisição (gerente administrativo e gerente de produção). Em função da elevada consistência encontrada nas respostas de cada grupo (dirigentes e ex-dirigentes), optou-se por não entrevistar toda a população do estudo, por acreditar-se que os demais respondentes não acrescentariam fatos novos.

Na realização das entrevistas, utilizaram-se dois roteiros básicos, que orientaram a coleta de informações e deixaram certa margem de flexibilidade, de modo a tornar possível a captação de outras observações dos entrevistados. A utilização de dois roteiros deu-se em função de haver dois grupos distintos de entrevistados, dirigentes e ex-dirigentes. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas. Depois de transcritas, deu-se a identificação dos valores por meio de atribuição de palavras-chave a cada parte relevante das respostas. Assim, numa mesma resposta, pode ter sido encontrado mais de um valor atribuído.

Os dados primários foram tratados por meio de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1989). O rastreamento dos dados secundários deu-se por intermédio da análise documental (BARDIN, 1977).

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 A empresa em estudo

A organização que serve de fonte para este estudo será tratada com o nome fictício *Alpha*. A empresa

*Alpha* foi constituída a partir da experiência de um de seus dois sócios no setor de fornecedores da indústria gráfica no início da década de 1980. A empresa atuava num setor que até então era mal atendido e que, após o Plano Cruzado, em 1986, apresentou sinais de crescimento acima da média do mercado. A empresa foi moldada com base no conhecimento técnico do diretor-geral e no seu relacionamento com o mercado. Além disso, foi de fundamental importância a percepção das alterações tecnológicas que ocorriam no mercado internacional e a rapidez na tomada de decisões que, muitas vezes, eram de conhecimento somente dos sócios.

Esse fato fez com que eventuais concorrentes desistissem de atuar diretamente no País em função dos investimentos necessários e da tradição em qualidade alcançada pela empresa *Alpha* ao longo do tempo. A organização apresentou, desde a sua fundação, resultados positivos e baixo endividamento, tendo chegado a uma área construída de seis mil metros quadrados. Entretanto, após a abertura do mercado, no início dos anos 1990, a possibilidade de entrada de concorrentes de peso, a necessidade de investimentos cada vez maiores em tecnologia, a dependência de fornecedores e o desconforto com a situação societária levaram à decisão de venda da organização.

A empresa *Alpha* foi vendida para um grupo norte-americano, que será tratado como grupo *Beta*. O grupo *Beta* está listado entre as 500 empresas da revista *Fortune* e atua em mais de 40 países em diversos segmentos industriais, um dos quais é a área de atuação da empresa *Alpha*. Além disso, o grupo *Beta* é um dos principais fornecedores de máquinas e insumos para esse segmento. Quando da venda, a empresa *Alpha* contava com, aproximadamente, 108 funcionários e tinha um faturamento de, aproximadamente, cinco milhões de dólares/ano. No momento da realização da pesquisa, o grupo *Beta* contava, aproximadamente, 75 funcionários.

No processo de análise das entrevistas semiestruturadas, foram encontradas 92 atribuições de valor nas entrevistas relativas à situação pós-aquisição e 40 nas relativas à situação anterior à aquisição. Essas atribuições de valor, depois de somadas e agrupadas, resultaram em 17 valores organizacionais para a situação pós-aquisição e 14 para a situação pré-aquisição.

Para cada uma dessas atribuições de valor, procurou-se uma palavra que sintetizasse seu significado. A fim de facilitar a análise, foram utilizados os seis valores organizacionais mais frequentes para cada um dos períodos. Esses seis principais valores organizacionais mostraram-se consistentes com o observado nas análises documentais e nas observações não participantes realizadas durante o período de coleta de dados secundários, e podem ser observados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Valores organizacionais do grupo dirigente

Ordem de importância	Antes da aquisição	Depois da aquisição
1ª	Segredo	Padrão
2ª	Controle	Custos
3ª	Custos	Comunicação
4ª	Conformismo	Informação
5ª	Informalidade	Responsabilidade
6ª	Investimento	Planejamento

Fonte: entrevistas semiestruturadas.

Esses valores encontram-se detalhados nos itens subsequentes, ilustrados com algumas citações obtidas durante as entrevistas.

#### 4.2 Valores predominantes antes do processo de aquisição

A empresa *Alpha* foi constituída e moldada por seu diretor-geral. Esse fato parece ter sido decisivo na formação dos valores organizacionais presentes no ambiente da empresa. Isso, de certa forma, corrobora a observação de Gagliardi (1986), que destacou que a formação dos valores normalmente ocorre no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos, acabam por delinear os valores organizacionais. De início, de forma impositiva, pela definição e divisão das tarefas; alcançando-se sucesso, os valores do líder acabam por tornar-se referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los.

O valor que aparece em sexto lugar em frequência é **investimento**. Esse valor diz respeito à visão de que os lucros auferidos do processo produtivo deveriam

ser reinvestidos na própria organização, a fim de aumentar seu patrimônio e garantir sua sobrevivência, num ambiente de frequentes alterações tecnológicas. Aparentemente, a manutenção desse valor ao longo dos anos garantiu o baixo endividamento, o afastamento da concorrência e a fidelidade aos objetivos de sobrevivência. Comentários feitos por ex-gestores ilustram a percepção sobre esse valor:

Todo o negócio foi criado e foi feito com lucro do próprio negócio. Os sócios nunca colocaram um centavo a mais para fazer face aos investimentos, tudo foi feito com os lucros do negócio, exceto na hora da construção da fábrica nova [...].

[...] mas, geralmente, existia aquela ideia de todo o resultado ser investido na própria empresa. Então sempre tínhamos certo lastro de caixa para poder fazer esses investimentos.

O valor que aparece a seguir é **informalidade**. Esse valor reflete a falta de normas escritas para muitas das atividades organizacionais, resultando em situações ou problemas que eram resolvidos conforme apareciam. De certa forma, esse valor revela a flexibilidade da organização para lidar com as incertezas ambientais, demonstrada nas seguintes citações:

[...] até por questão de confiança, até porque não havia normas escritas e procedimentos, então tudo era no momento, dependendo um pouco do espírito, do ânimo, e do momento por que passava a empresa.

[...] chegava lá e dizia: chefe, estou precisando de um dinheiro; então, o procedimento não existia, tudo se decidia no momento em que a coisa acontecia, de acordo com a necessidade: a regra era assim que o problema acontecia, não era previamente definido [...].

O quarto valor mais frequente é **conformismo**. Esse valor reflete o entendimento, por parte dos funcionários, de que a vontade do líder está acima das demais vontades. Novamente, é reflexo da origem da organização em que o líder, ou diretor-geral, determinava as disposições organizacionais, baseado em uma experiência que não era compartilhada pelos demais membros. Os seguintes comentários ilustram essa constatação:

[...] a gerência era toda dele, a gerência era direta dele; ele conhecia os clientes, todas as formas de negociação.

[...] mas, como era ele que fazia todas as negociações, então os créditos também eram concedidos por ele.

A seguir, aparece o valor **custos**. Esse valor reflete uma preocupação constante por parte da organização. Como lutava para não contrair empréstimos e continuar crescendo, a preocupação da organização com custos parece ter sido preponderante durante a sua evolução.

[...] e daí a informatização passou a ser prioridade antes da implantação do sistema [ISO 9000], porque operar segundo normas da ISO 9000, sem ter um sistema de dados adequado, era muito oneroso.

Em segundo lugar, aparece o valor **controle**. O histórico da *Alpha* é marcado por forte controle das atividades organizacionais. O diretor-geral, em função de sua propensão a não dividir os planos estratégicos da organização, acabou por centralizar de forma contundente a circulação de informações. Praticamente todas as movimentações dentro da organização chegavam ao seu conhecimento e estavam sujeitas à sua aprovação ou não. Com isso, além de exercer controle mais próximo, ele acabou por ser o detentor das informações organizacionais, o que o auxiliava no planejamento estratégico. Ao externarem suas opiniões, os ex-gestores exemplificaram o nível de controle existente:

[...] o poder de veto e de decisão final era sempre do diretor-geral.

[...] ficar conhecendo o porquê ou o motivo de a pessoa estar sendo demitida ou não. Então, por isso, passava por ele.

[...] estratégia de vendas era concentrada, era ele [o diretor-geral] que fazia toda a administração, incluindo a produtiva, o desenvolvimento de projetos etc.

Por fim, o valor mais manifestado foi **segredo**. Aparentemente, a manutenção de segredos operacionais e de dados relativos ao desempenho organizacional foi o que mais marcou essa fase da organização. O fato de se inserir em um mercado que atua com tecnologia em constante evolução e relativamente vulnerável aos concorrentes internacionais, levou à tomada de medidas que garantissem a manutenção das vantagens competitivas organizacionais. Em uma situação extrema, funcionários e alguns

gerentes tomaram conhecimento de acordos operacionais por meio de jornais do setor.

[...] acho que havia em algum lugar ou na cabeça do diretor-geral, havia já uma ideia muito concreta do que seria a fábrica dali a cinco anos [...].

Você escreve tudo isso e alguém tira um xerox, pronto: amanhã está na mão da concorrência [...].

[...] até mesmo porque nem todos os diretores ou gerentes da época tinham informações estratégicas [...].

O próprio investimento, por exemplo, na área do *laser*, foi uma situação totalmente desconhecida pelos outros níveis. O investimento estratégico aconteceu em momento bastante oportuno e foi colocado na hora certa porque ele evitou que outra empresa estrangeira se instalasse. Estava quase pronta já uma *joint-venture* de uma empresa estrangeira com uma brasileira para fabricar os cilindros gravados a *laser*, quando nós anunciamos no jornal do setor e em uma palestra de seminário, e foi surpresa para o mercado. Esse anúncio foi feito com cópia do contrato de compra e tal, tudo já definido, com o projeto já sacramentado, enfim, fez com essa empresa desistisse de vir para o Brasil. Os funcionários ficaram surpresos; também alguns gerentes porque não sabiam. Na verdade, era uma oportunidade; se tudo corresse normalmente, eles seriam informados nas reuniões, por meio de uma preparação prévia etc., mas porque era o primeiro no mercado, acabaram sabendo pelo jornal.

### 4.3 Valores predominantes após o processo de aquisição

Atualmente, a empresa faz parte de um grupo mundial que tem larga experiência nos mercados em que atua, que investe em pesquisa e desenvolvimento, que delega atividades às operações locais e que tem uma história de sucesso empresarial. Essas características organizacionais influenciam os valores de seus membros, que acabam por valorizar aspectos como decisões em conjunto e disseminação de informações.

O valor que apareceu em sexto lugar foi **planejamento**. De forma geral, o grupo baseia seu crescimento no planejamento e no exercício deste como forma de diminuir incertezas futuras. Atualmente,

esse exercício de planejar tem provocado, a princípio, certa dificuldade para alguns membros que faziam parte do quadro da *Alpha*. Entretanto, os atuais gestores acreditam que a repetição dos procedimentos, ano após ano, levará os membros a entenderem as vantagens que podem ser alcançadas. Os seguintes comentários mostram a percepção comum sobre esse valor:

[...] eu não estou trabalhando hoje, pensando no mês, eu estou pensando no que vai acontecer no próximo ano e já faço planos para o próximo ano.

[...] quando você faz isso [planejamento], não precisa ficar no “chutômetro”, deve tentar fazer um trabalho programado: você planeja, você vê tendências, avalia resenhas de previsões, qualquer coisa que exista disponível no mercado [...].

[...] mas, se você começa a criar toda essa rotina de bola de cristal [planejar], fazer essa previsão, começando a refinar esses conceitos, com certeza você não vai ser pego de surpresa em relação ao futuro.

O valor que aparece logo a seguir é **responsabilidade**. O tamanho do grupo *Beta* faz com que a delegação de responsabilidades seja uma constante. Dessa forma, os gerentes são instados a assumir responsabilidades sobre decisões de seu dia a dia. Assim, decisões, mesmo simples, que antes pelo menos passavam pelo crivo do diretor-geral, hoje são decididas por quem está diretamente relacionado à tarefa.

[...] buscando uma estrutura mais responsável, de pessoas com cabeças pensantes, a gente tem de botar mais responsabilidade; então se agrupou em núcleos com maior responsabilidade.

[...] nós tiramos uma diretoria entre o diretor-geral e a produção. Fizemos isso em vendas para dar mais autonomia para os gerentes de terceiro escalão, que passaram a ser de segundo, com mais autonomia [...].

Em quarto lugar, ficou o valor **informações**. A presença global do grupo *Beta* faz com que valorize informações como algo fundamental para a sua manutenção no mercado. Dessa forma, o hábito de disponibilizar informações e delas valer-se para balizar decisões é corrente, como ilustram os comentários a seguir.

[...] então você tem de mandar todas as informações, todos os relatos e eles fazem um compêndio de todas essas informações para passar à presidência, para que a presidência passe aos acionistas.

[...] o gerente-geral ou diretor-geral que exista vai sempre ter uma visão generalista de tudo baseado na experiência e na informação das pessoas [...].

O terceiro valor mais frequente foi **comunicação**. No grupo *Beta*, só a disponibilização das informações não basta; é necessário que as pessoas tenham a capacidade de se comunicar para poder tomar decisões. Dessa forma, a comunicação entre as áreas foi ampliada. Isso tem acarretado maior demora na tomada de decisões e algumas incertezas com relação ao processo. Todavia, acredita-se que a prática levará ao aperfeiçoamento, e as pessoas se sentirão mais à vontade num futuro próximo.

[...] se você melhora a comunicação industrial, com certeza essa informação está crescente; ele não pode dizer: você nunca me enviou. Esse é um processo de comunicação mais objetivo.

[...] aqui os resultados são para todos, e é bom haver conversação entre a maioria para definir interesses.

Em segundo lugar, apareceu um valor que parece grande preocupação à maioria das organizações: **custos**. Este foi o único valor que permaneceu como relevante após o processo de aquisição. Atuando em mercado global, o grupo *Beta* entende que é por meio de efetiva redução de seus custos operacionais que a empresa poderá manter-se competitiva. Essa preocupação com custos está presente de forma marcante no discurso de seus gerentes:

O nível de vendas caiu, por razões de mercado interno, e obrigou a um enxugamento da máquina.

[...] não se precisava de muitos investimentos para a montagem, apenas mão de obra e ferramentas manuais, mas ocupava espaço, ocupava área e aumentava o custo fixo.

Um estudo foi feito para a redução de custos e era uma linha de acessórios que não estava diretamente ligada com a atividade fim da empresa.

O valor mais citado pelos entrevistados depois da aquisição foi **padrão**. A ênfase dada à padronização

foi marcante: a necessidade em seguir os padrões da matriz está presente em todos os ambientes da organização. Modelos de formulários, tipos de dados, tratamento das informações, estrutura de decisão e regras para concessão de crédito são algumas das atividades organizacionais que estão sujeitas ao padrão do grupo. Alguns exemplos são identificados nas citações dos dirigentes.

Ela vai aproximar-se cada vez mais da estrutura, do esqueleto, da estrutura americana [...].

[...] o orçamento tem de ser previsto para cada três anos, isso é uma exigência do grupo *Beta*.

[...] se você tem qualidade, segue os manuais do grupo *Beta*, você tem a ISO.

[...] o formato da folha em que eu relato o volume de vendas, custo de planta, custo de matéria-prima, custo variável, custo fixo, mão de obra, ele já vem pronto de lá, eu apenas entro com valores, assim fica mais fácil controlar a fábrica no Japão, na Ásia, no Chile, nos Estados Unidos, o padrão é o mesmo.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo de caso apresentado neste artigo revela que o processo de aquisição da empresa *Alpha* por uma empresa norte-americana causou alterações substanciais nos valores do grupo dirigente. O valor **segredo** que, antes do processo de aquisição, era considerado o mais significativo, foi substituído pelos valores **comunicação** e **informação**, atendendo à forma de gestão mais participativa predominante no grupo *Beta*. O valor **custos**, único a permanecer após a aquisição, acabou sendo levemente intensificado, talvez resultado das experiências no exterior do grupo *Beta*. Os valores **conformismo** e **investimento** perderam lugar enquanto **informalidade** foi substituído de forma enfática pelo valor **padrão**, o que reflete uma tentativa de coesão por parte do grupo *Beta* em torno de suas inúmeras unidades operacionais ao redor do mundo. Da mesma forma, surgiram novos valores no atual contexto: **responsabilidade** e **planejamento**. Ambos seguem a tendência de adequação ao *modus operandi* do grupo *Beta*, que valoriza os aspectos formais e de engajamento de seus colaboradores.

A história inicial da empresa *Alpha* traz consigo os valores de seu fundador. Esses valores permearam o ambiente organizacional por vários anos e, como consequência, acabaram por constituir os valores dominantes na organização. A partir do processo de aquisição da *Alpha*, houve mudanças na composição do grupo dirigente, o que acarretou o rompimento dessa trajetória e incorporou novos valores, alguns opostos aos vigentes, no ambiente da organização. Desta forma, este estudo de caso confirma as proposições de Jones, Felps & Bigley (2007), Geletkanicz (1997) e Hofstede (1996, 1994, 1985), de que a mudança do grupo dirigente pode acarretar mudança nos valores organizacionais.

Sob o ponto de vista dos empregados, essas mudanças nos valores dominantes sugerem o

surgimento de lapsos no entendimento dos processos organizacionais e, talvez, para alguns, seja difícil assimilar de forma plena a nova realidade. Nesse ponto, torna-se válida a observação de Cartwright & Cooper (1993) sobre a necessidade de pesquisas prévias sobre os aspectos culturais da empresa que se deseja adquirir, a fim de evitar problemas futuros de integração. A pesquisa prévia pode auxiliar na implementação de estratégia de absorção da empresa adquirida que leve em consideração seus valores anteriores. Essa estratégia visa também a diminuir eventuais reações ao novo modelo imposto. Neste sentido, recomenda-se que trabalhos futuros avaliem os impactos da mudança de valores no desempenho dos empregados.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n. 3, p. 355-372, September, 1984.

BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTROM, Paul C. & STARBUCK, William H. *Handbook of organizational design*. Vol. 2. New York: Oxford University Press, 1981.

BOUDON, Raymond & BOURRICAUD, François. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.

CARTWRIGHT, Susan & COOPER, Cary L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 57-70, May, 1993.

CASTRO, Carmen & NEIRA, Edelmira. Knowledge transfer: analysis of three internet acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 1, p. 120-135, January, 2005.

ENZ, Cathy A. *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, MI: UMI Research Press, 1986.

\_\_\_\_\_. The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science*

*Quarterly*, v. 33, n. 2, p. 284-304, June, 1988.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organizational Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GELETKANYCZ, Marta A. The salience of 'culture's consequences': the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 8, p. 615-634, September, 1997.

GEORGE, Jennifer M. & JONES, Gareth R. Experiencing work: values, attitudes, and moods. *Human Relations*, v. 50, n. 4, p. 393-416, April, 1997.

HAGE, Jerald & DEWAR, Robert. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, n. 3, p. 279-290, September, 1973.

HASPESLAGH, Philippe C. & JEMISON, David B. The challenge of renewal through acquisitions. *Planning Review*, v. 19, n. 2, p. 347-357, March/April, 1985.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, v. 22, n. 4, p. 347-357, July, 1985.

## REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. A reply and comment on Joginder P. Singh: 'Managerial culture and work-related values in India'. *Organization Studies*, v. 11, n. 1, p. 103-106, January, 1990.
- \_\_\_\_\_. The business of international business is culture. *International Business Review*, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.
- \_\_\_\_\_. An American in Paris: the influence of nationality on organization theories. *Organization Studies*, v. 17, n. 3, p. 525-537, May, 1996.
- JONES, Thomas M.; FELPS, Will & BIGLEY, Gregory A. Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 137-155, January, 2007.
- KITCHING, John. Why do mergers miscarry. *Harvard Business Review*, v. 45, n. 6, p. 84-101, December, 1967.
- KLOECKNER, Gilberto de O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 29, n. 1, p. 42-58, São Paulo, janeiro/março, 1994.
- LAMMERS, Cornelis J. Sociology of organizations around the globe: similarities and differences between American, British, French, German, and Dutch brands. *Organization Studies*, v. 11, n. 2, p. 179-205, April, 1990.
- MINER, John B. The role of values in defining the 'goodness' of theories in organizational science. *Organization Studies*, v. 11, n. 2, p. 161-178, April, 1990.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOROSINI, Piero & SINGH, Harbir. Post-cross-border acquisitions: implementing "National Culture-compatible" strategies to improve performance. *European Management Journal*, v. 12, n. 4, p. 390-400, December, 1994.
- NADLER, David A. & LIMPET, Terry. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S. & SHAW, Robert B. (orgs.). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NEWBERRY, William & ZEIRA, Yoram. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs): implications for parent companies. *Journal of World Business*, v. 32, n. 2, p. 87-102, Summer, 1997.
- OLIE, René. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, v. 15, n. 3, p. 381-405, May, 1994.
- PAUL, Pallab; ROY, Abhijit & MUKHOPADHYAY, Kausiki. The impact of cultural values on marketing ethical norms: a study in India and the United States. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 4, p. 28-56, December, 2006.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob & GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, March, 1980.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SACKMANN, Sonja A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 140-161, March, 1992.
- SALK, Jane E. Generic and type-specific challenge in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. *International Business Review*, v. 3, n. 4, p. 491-512, December, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- ULLRICH, Johannes; WIESEKE, Jan & VAN, Rolf. Continuity and change in mergers and acquisitions: a social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 8, p. 1.549-1.569, December, 2005.
- VILLINGER, Roland. Post-acquisition managerial learning in central east Europe. *Organization Studies*, v. 17, n. 2, p. 181-206, March, 1996.
- WEBER, Yaakov; SHENKAR, Oded & RAVEH, Adi. National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Management Science*, v. 42, n. 8, p. 1.215-1.227, August, 1996.