



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

LUCIANO LAMB

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E
AQUISIÇÕES: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE
EMPRESAS GAÚCHAS ADQUIRIDAS DO SETOR DE
SERVIÇOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Porto Alegre

2011

LUCIANO LAMB

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E
AQUISIÇÕES: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE
EMPRESAS GAÚCHAS ADQUIRIDAS DO SETOR DE
SERVIÇOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L218p Lamb, Luciano

O processo decisório estratégico em fusões e aquisições: um estudo sob a perspectiva de empresas gaúchas adquiridas do setor de serviços e tecnologia da informação. / Luciano Lamb. – Porto Alegre, 2011.
201 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

1. Administração de Empresas. 2. Processo Decisório Estratégico. 3. Empresas - Fusão. 4. Empresas Adquiridas. 5. Serviços e Tecnologia da Informação. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

**CDD 658.4038
658.16**

Bibliotecária responsável:

Cíntia Borges Greff – CRB 10/1437 – E-mail: norma.abnt@gmail.com

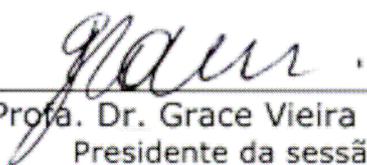
LUCIANO LAMB

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E
AQUISIÇÕES: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE EMPRESAS
GAÚCHAS ADQUIRIDAS DO SETOR DE SERVIÇOS E
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

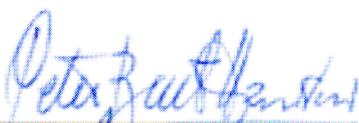
Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada pela Banca Examinadora em 30 de março de 2011.

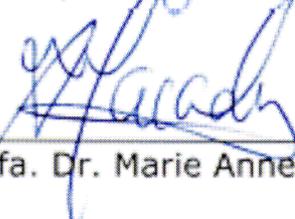
BANCA EXAMINADORA:



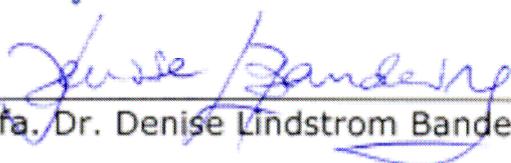
Profa. Dr. Grace Vieira Becker
Presidente da sessão



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Marie Anne Maçadar Moron



Profa. Dr. Denise Lindstrom Bandeira

Dedico este trabalho a aqueles que, na iminência de uma decisão empresarial, optam pelo intrépido passo à frente ante o desconhecido, o novo e o inusitado, em contraponto aos ancorados no conforto do *status quo*, no medo da perda de controle e na manutenção do retrocesso. Aos primeiros, mais do que enfrentar os riscos e as incertezas, será facultada a glória do sucesso.

AGRADECIMENTOS

Há uma enorme quantidade de pessoas a quem, por justiça e gratidão, deveria constar seus nomes neste texto. Entre todos, agradeço:

- Aos entrevistados que participaram deste trabalho, por despenderem seu tempo para contribuir com esta investigação acadêmica;
- À minha professora orientadora, Dra. Grace Vieira Becker, pela confiança e paciência com que me orientou, oferecendo *insights* preciosos e encorajando reflexões;
- Aos professores Dr. Peter Bent Hansen (PUCRS) e Dra. Amarolinda Zanela (Unisinos), pelas contribuições na banca de projeto que auxiliaram no aperfeiçoamento da pesquisa. Também agradeço à Dra. Marie Anne Macadar Moron (PUCRS) e à Dra. Denise Lindstrom Bandeira (UFRGS) que, juntamente com o Prof. Peter na banca examinadora da dissertação de mestrado, propuseram uma avaliação equânime e enriquecedora deste trabalho;
- Aos colegas do MAN, pela amizade durante nosso período de curso e pesquisa. Agradeço ao colega Márcio Costa Moreno, principal parceiro de artigos e trabalhos durante o curso, com quem pude trocar boas ideias e vencer desafios. Tenho uma especial gratidão aos colegas Adriano de Souza Fialho, Carlos Alberto Becker e Márcia Regina Robas Bolze Zílio pelas dicas ou por intermediar, junto aos seus contatos, entrevistas para este trabalho; e
- Aos professores e funcionários do MAN e da FACE, pelo providencial apoio.

Entretanto, essencialmente, é importante destacar:

- Uma homenagem especial aos meus pais Lauro e Zeli Lamb, que irrestrita e indubitavelmente apoiaram minha caminhada até aqui e acreditaram no êxito desta etapa de formação – sua amizade e senso de caráter servem de exemplo para mim, desde sempre;
- Meu agradecimento a todos aqueles que, consciente ou inconscientemente, comigo cruzaram (e cruzam) pela trilha da vida e com os quais aprendi (e aprendo diariamente), ao imprimirem desafios a serem superados ou me estenderem a mão e apontar o caminho a seguir. Mais do que um título acadêmico, acredito sermos, indistintamente, “mestres de vida” uns dos outros, cujos ensinamentos, a cultivar a humildade e alimentar a sabedoria, poderão nos tornar pessoas melhores em um mundo melhor.

A essência da decisão final permanece impenetrável para o observador – muitas vezes, de fato, para o próprio decisor... Sempre haverá trechos escuros e emaranhados no processo de tomada de decisão – ainda mais misterioso para aqueles que podem estar mais intimamente envolvidos.

John Fitzgerald Kennedy

Em relação a todos os atos de iniciativa e criação, no momento em que nos comprometemos, a providência divina também se põe em movimento. Todo um fluir de acontecimentos surge ao nosso favor. Como resultado da atitude, seguem todas as formas imprevistas de coincidências, encontros e ajuda, que nenhum ser humano jamais poderia ter sonhado encontrar. Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar, você pode começar. A coragem contém em si mesma o poder, o gênio e a magia.

Johann Wolfgang Von Goethe

RESUMO

A competitividade no ambiente empresarial tem feito com que muitas empresas se valham de estratégias baseadas em fusões e aquisições como alternativas ao crescimento ou mesmo para neutralizar efeitos oriundos de um ambiente externo competitivo. Além disso, processos decisórios estratégicos envolvendo operações de fusões e aquisições se caracterizam pela complexidade e não-linearidade, pois os efeitos das decisões estratégicas tomadas se estenderão no tempo, sendo difíceis de avaliar. Por outro lado, a literatura é carente de referencial sobre os processos decisórios estratégicos do ponto de vista das empresas adquiridas, quando confrontadas com uma proposta de fusão ou aquisição. Assim, esta dissertação objetiva analisar como ocorrem os processos decisórios estratégicos em operações de fusão ou aquisição em empresas adquiridas, voltando sua atenção, especificamente, para empresas do segmento de Serviços e Tecnologia da Informação, localizadas no sul do Brasil. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo, com corte transversal, baseada no método de estudo de casos múltiplos, em que três casos foram analisados. A coleta de dados foi feita através de entrevistas, complementadas pela análise documental, quando possível. O desenvolvimento da pesquisa foi sustentado pelo levantamento de referencial teórico sobre estratégia corporativa, processos de fusões e aquisições e sobre decisões estratégicas, que serviu de base para a definição dos instrumentos de pesquisa. Para selecionar os casos, levou-se em conta que tivessem ocorrido há menos de dois anos, terem ocorrido no Rio Grande do Sul e que os dirigentes das empresas de origem tivessem permanecido na gestão das empresas resultantes da operação. A análise dos resultados identificou a forma como os processos de fusões e aquisições ocorrem, na ótica das empresas adquiridas, bem como quais são as etapas pelas quais passam os processos decisórios estratégicos nessas situações. Além disso, constatou-se quais são as abordagens ligadas às decisões estratégicas, obtidas na literatura, que mais ocorrem em tais situações.

Palavras-chave: Processo Decisório Estratégico. Fusões e Aquisições. Empresas Adquiridas. Serviços e Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The competitiveness in the business environment has made many companies to use mergers and acquisitions strategies as alternatives to growth or even to neutralize effects from a competitive external environment. Additionally strategic decision processes involving mergers and acquisitions are characterized by complexity and nonlinearity, since the effects of strategic decision-making will extend by the time being difficult to assess. Moreover the literature is lacking of reference about strategic point of view of the acquired companies, when they receive a merger or acquisition proposition. This dissertation aims to analyze how the strategic decision processes occur in mergers and acquisitions in acquired companies, concentrating its attention specifically in companies of Information Technology and Services' sector located in southern Brazil. In order to do that a qualitative research study was developed, with cross-sectional research, based on the multiple cases method study in which three cases were analyzed. Data collection was done through interviews, supplemented by documentary analysis when it was possible. The development of the research was supported by the theoretical survey about corporate strategy, mergers and acquisitions and strategic decision-making about which was the basis for the definition of research instruments. To select cases, they should occur less than two years ago, in Rio Grande do Sul and their original directors had stayed in the management of the operation resulting companies. The analysis identified how the process of mergers and acquisitions occur, from the viewpoint of the acquired companies as well as what steps they undergo strategic decision-making processes in these situations. Furthermore, from the literature, the approaches related to strategic decision-making that most occur in such situations was found.

Keywords: Strategic Decision Process. Mergers and Acquisitions. Acquired Companies. Services and Information Tecnology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos 1993 a 2002.....	22
Figura 2 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos 2003 a 2009.....	23
Figura 3 - Processos de Fusões e Aquisições no Brasil e RS por ano.....	24
Figura 4 - Fusões e Aquisições no Rio Grande do Sul entre os anos de 2004 e 2009	25
Figura 5 - Rede Social dos principais artigos sobre Processo Decisório Estratégico	32
Figura 6 - Um Modelo de Performance de Fusões e Aquisições	39
Figura 7 - Um Modelo para a Decisão de Venda de uma Empresa.....	42
Figura 8 - Teorias da Decisão Organizacional	47
Figura 9 - O Processo Decisório Segundo Simon	52
Figura 10 - Estímulos à Decisão.....	54
Figura 11 - Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico	58
Figura 12 - Modelo Garbage Can de Decisão	72
Figura 13 - Perspectiva Cognitiva do Processo Decisório Estratégico	74
Figura 14 - Desenho de Pesquisa.....	85
Figura 15 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso A - BetaGama	109
Figura 16 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso B - AlfaStigma.....	127
Figura 17 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso C - Sigma Brasil.....	143
Figura 18 - Processo Decisório Estratégico - Panorama dos Casos A, B e C	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Estratégia Corporativa.....	35
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens em Fusões e Aquisições, do ponto de vista da empresa adquirente	37
Quadro 3 - As Disciplinas Base da Teoria da Decisão.....	46
Quadro 4 - Referencial teórico para diferentes abordagens do Processo Decisório Estratégico	49
Quadro 5 - Classificação das decisões estratégicas	55
Quadro 6 - Fases do Processo Decisório Estratégico	56
Quadro 7 - Rotinas de Suporte ao Processo Decisório Estratégico.....	57
Quadro 8 - Fatores Dinâmicos do Processo Decisório Estratégico.....	58
Quadro 9 - Classificação das Decisões Estratégicas por Tipo de Processo.....	60
Quadro 10 - Características da Abordagem Racional de Decisão Estratégica	63
Quadro 11 - Táticas Políticas.....	65
Quadro 12 - Características da Abordagem Política de Decisão Estratégica	67
Quadro 13 - Características da Abordagem Incremental de Decisão Estratégica	70
Quadro 14 - Características do Modelo Garbage Can de Decisão Estratégica	73
Quadro 15 - Características da Abordagem Cognitiva de Decisão Estratégica	78
Quadro 16 - Processo de Construção de Teoria de Pesquisa de um Estudo de Caso.....	81
Quadro 17 - Táticas do Estudo de Caso	83
Quadro 18 - Categorias temáticas avaliadas na pesquisa	87
Quadro 19 - Entrevistas por Estudo de Caso.....	89
Quadro 20 - Perfil das empresas estudadas	94
Quadro 21 - Estudo de Caso A – Processo de Fusão e/ou Aquisição – Resumo das evidências	116
Quadro 22 - Estudo de Caso A – Etapas do Processo Decisório Estratégico –Resumo das evidências	117
Quadro 23 - Estudo de Caso A – Abordagens do Processo Decisório Estratégico – Resumo das evidências	118

Quadro 24 - Estudo de Caso B – Processo de Fusão e/ou Aquisição - Resumo das evidências	129
Quadro 25 - Estudo de Caso B – Etapas do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências	130
Quadro 26 - Estudo de Caso B – Abordagens do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências	131
Quadro 27 - Estudo de Caso C – Processo de Fusão e/ou Aquisição – Resumo das evidências	147
Quadro 28 - Estudo de Caso C – Etapas do Processo Decisório Estratégico – Resumo das evidências	148
Quadro 29 - Estudo de Caso C – Abordagens do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências	149
Quadro 30 - Objetivos Estratégicos das Empresas Adquiridas - Análise Comparativa dos Casos.....	151
Quadro 31 - Fatores Motivadores em uma Operação de F & A - Análise Comparativa dos Casos.....	152
Quadro 32 - Fatores de Performance das Operações de F & A, na Visão das Empresas Adquiridas - Análise Comparativa dos Casos	155
Quadro 33 - Rotinas de Suporte ao PDE - Análise Comparativa dos Casos.....	157
Quadro 34 - Etapas do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos ...	159
Quadro 35 - Abordagem Racional do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos	162
Quadro 36 - Abordagem Política do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos	163
Quadro 37 - Abordagem Incremental do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos	164
Quadro 38 - Abordagem Garbage Can do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos	165
Quadro 39 - Abordagem Cognitiva do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos	166
Quadro 40 - Indicadores para Análise de Redes Sociais	190
Quadro 41 - Graus de Centralidade dos Artigos	191

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APDE	Abordagens do Processo Decisório Estratégico
ARS	Análise de Redes Sociais
BI	<i>Business Intelligence</i> , que envolve um conjunto de ferramentas de busca e análise de dados operacionais que, cruzados, poderão gerar informações essenciais ao negócio
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> , equivalente ao Presidente da empresa.
CLO	<i>Chief Legal Officer</i> , ou Diretor Jurídico
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Empresariais
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
COO	<i>Chief Operation Officer</i> , ou Diretor de Operações
DMA	<i>Direct Marketing Association</i> , ou Associação de Marketing Direcionado
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> , isto é, Demonstrativo de Resultado Financeiro que significa “Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações”
EBSCO	Elton B. Stephens Company - Banco de Dados <i>on-line</i> de artigos científicos.

EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EPDE	Etapas do Processo Decisório Estratégico
EUA	Estados Unidos da América
F & A	Fusões e Aquisições
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
KIBS	<i>Knowledge Intensive Business Services</i> , isto é, Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler, iniciais dos nomes dos principais fundadores da empresa de auditoria e consultoria resultante, em 1987, da fusão das empresas PMI e KMG
M & A	<i>Mergers and Acquisitions</i> , ou Fusões e Aquisições
MENA	<i>Middle East & North Africa</i> , região compreendida pelo Oriente Médio e Norte da África
NDA	<i>Non Disclosure Agreement</i> , ou seja, Termo de Compromisso de Confidencialidade para divulgação de negociação
op. cit.	<i>opus citatum</i> , da obra citada antes da última fonte citada
PDE	Processo Decisório Estratégico
PFA	Processo de Fusão e/ou Aquisição

PIB Produto Interno Bruto

RS Rio Grande do Sul

SNA *Social Network Analysis*

TI Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA	21
1.2.1	Levantamento Bibliográfico Preliminar sobre “Processo Decisório”	21
1.2.2	Fusões e Aquisições no Brasil	23
1.2.3	A indústria de Serviços e Tecnologia da Informação no RS – Particularidades	25
1.3	RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA DO ESTUDO E QUESTÃO DE PESQUISA	27
1.4	OBJETIVOS	29
1.4.1	Objetivo Geral	29
1.4.2	Objetivos Específicos	29
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2	O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES EM EMPRESAS ADQUIRIDAS	31
2.1.	CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.2	FUSÕES E AQUISIÇÕES: ASPECTOS ESTRATÉGICOS E PECULIARIDADES	33
2.2.1	Preceitos da Estratégia Corporativa	33
2.2.2	O Processo de Fusão e Aquisição de Empresas	36
2.2.3	Fusões e Aquisições sob a Perspectiva da Empresa Adquirida	41
2.3	DECISÃO ESTRATÉGICA: BASE TEÓRICA, PROCESSO E ABORDAGENS	44
2.3.1	A Teoria da Decisão	44
2.3.2	Abordagens do Processo Decisório Estratégico	49
2.3.2.1	<i>O Processo Decisório Organizacional</i>	50
2.3.2.2	<i>Abordagem Racional: a Racionalidade Limitada nas Decisões Estratégicas</i>	61
2.3.2.3	<i>Abordagem Política: Poder, Coalizões e Conflitos nas Decisões Estratégicas</i>	63
2.3.2.4	<i>Abordagem Incremental: O Incrementalismo Lógico</i>	68

2.3.2.5	<i>O Modelo “Garbage Can” de Decisão Organizacional</i>	70
2.3.2.6	<i>A Perspectiva Cognitiva Sobre O Processo Decisório Estratégico</i>	74
3	MÉTODO DE PESQUISA	80
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	80
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS	82
3.3	ETAPAS DO TRABALHO E DESENHO DE PESQUISA.....	84
3.4	ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	85
3.4.1	Categorias Temáticas.....	86
3.4.1.1	<i>Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA)</i>	86
3.4.1.2	<i>Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE)</i>	86
3.4.1.3	<i>Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE)</i>	86
3.5	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	88
3.5.1	Entrevistas	88
3.5.2	Outras fontes de evidências	90
3.6	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	90
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	94
4.1	ESTUDO DE CASO A – EMPRESA BETAGAMA	95
4.1.1	Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso A.....	98
4.1.2	Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso A.....	104
4.1.3	Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso A.....	110
4.2	ESTUDO DE CASO B – EMPRESA ALFASTIGMA	119
4.2.1	Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso B.....	120
4.2.2	Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso B	124
4.2.3	Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso B	127
4.3	ESTUDO DE CASO C – EMPRESA SIGMA BRASIL	132
4.3.1	Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso C.....	133
4.3.2	Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso C	140
4.3.3	Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso C	144
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	150
4.4.1	Análise dos Processos de Fusão e/ou Aquisição (PFA)	150
4.4.2	Análise das Etapas dos Processos Decisórios Estratégicos (EPDE)	155
4.4.3	Análise das Abordagens dos Processos Decisórios Estratégicos (APDE)	161

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167
5.1	CONCLUSÕES	167
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	169
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	171
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	172
	REFERÊNCIAS	175
	APÊNDICE A - Levantamento de Estudos Realizados no Brasil sobre Processo Decisório entre 2003 e 2009.....	185
	APÊNDICE B - Levantamento de Fusões e Aquisições no Brasil entre 2004 e 2009	188
	APÊNDICE C - Levantamento de Referencial Teórico sobre Processo Decisório Estratégico - Análise de Rede Social	189
	APÊNDICE D - Protocolo de Pesquisa.....	193
	APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista – Principal Executivo da Empresa Pesquisada	196
	APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista – Demais Participantes do Processo Decisório Estratégico – Empresa Adquirida.....	199

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são impelidas a tomarem decisões diariamente, a cada instante, mesmo inconscientemente. Envolvem-se nas mais variadas escolhas, sejam pessoais ou não. Como afirma o filósofo argelino Albert Camus (1996), em que “*a vida é a soma de todas as suas escolhas*”, as consequentes responsabilidades oriundas das decisões das pessoas acabam influenciando suas escolhas futuras, suas propensões a maior ou menor risco e a forma de vida em que levam. Isso também termina ocorrendo dentro dos grupos aos quais elas tomam parte, entre família, estudo, agremiações sociais e culturais... e empresas. Nestas últimas, a qualidade das decisões tomadas repercute, em maior ou menor grau, na sobrevivência da empresa enquanto ente organizacional. Daí a importância no foco sobre o qual recaem os esforços para a determinação das decisões mais adequadas à sua administração cotidiana.

Assim, este trabalho tem por objetivo analisar como ocorre o processo decisório estratégico em organizações. A atenção da pesquisa foi em empresas gaúchas que participaram de operações de fusões e/ou aquisições, especificamente aquelas atuantes no segmento de Serviços e Tecnologia da Informação e que foram adquiridas até dois anos atrás. Utilizando uma abordagem qualitativa, a pesquisa se valeu do método de estudo de casos múltiplos, tendo como forma de coleta de dados, sobretudo, o uso de entrevistas semi-estruturadas com os principais dirigentes das empresas estudadas, bem como com outras pessoas que eventualmente participaram do respectivo processo decisório estratégico em estudo.

A tomada de decisão pode ser considerada como correspondente à própria atividade administrativa (SIMON, 1963; BARNARD, 1979). Em outras palavras, “*as organizações são, em larga escala, sistemas de tomadas de decisão*” (MORGAN, 2007, p. 171). Por conta disso, verifica-se que o estudo da Teoria da Decisão tem sido uma das áreas de pesquisa em Administração mais ativas. Entretanto, muitos desses estudos, classificados genericamente em prescritivos ou descritivos, muitas vezes são baseados em suposições e experimentações. Seus conceitos decorrem de uma mescla de várias disciplinas do saber, como Matemática, Sociologia, Psicologia, Economia e Ciências Políticas. Especificamente no que tange à aplicação do conhecimento do comportamento organizacional para o estudo dos processos decisórios, o intuito está em auxiliar o tomador de decisão a obter os melhores resultados,

mesmo que uma boa decisão não necessariamente garanta isso. Ainda que os estudos sobre a Teoria da Decisão tenham sido agraciados com dois prêmios Nobel (Herbert Simon, em 1978, e Daniel Kahneman, em 2002)¹, há várias lacunas neste campo a serem investigadas.

Com relação ao caráter estratégico das decisões organizacionais, tema deste trabalho, sua peculiaridade denota do fato de que, conforme Eisenhardt e Zbaracki (1992), as decisões tomadas pelos executivos têm efeitos críticos que repercutem na saúde e sobrevivência organizacional. Além disso, Thompson (*apud* BATAGLIA e YAMANE, 2004) salienta que uma decisão estratégica é considerada como tal por envolver a alta administração da empresa, devido às ações tomadas, aos recursos envolvidos e precedentes estabelecidos no processo. Seu caráter não estruturado, sua complexidade, bem como a ausência de um conjunto explícito e pré-determinado de respostas ordenadas no âmbito organizacional tornam a decisão estratégica uma situação peculiar para os executivos dentro das empresas (SIMON, 1965; MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET, 1976; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Uma grande quantidade de variáveis pode ser considerada, muitas vezes, com dados incompletos ou mesmo ambíguos para interpretá-los. O tomador de decisão, nesse ínterim, lida com a incompletude das informações, com a incerteza com relação ao horizonte de tempo que os efeitos da decisão irão afetar, com a amplitude de sua influência dentro ou mesmo fora da empresa e com a dificuldade de reversão da decisão, implicando custos extremamente altos em caso de alteração.

Dada a quantidade de variáveis envolvidas, verifica-se que um dos momentos mais instigantes na vida de uma empresa decorre de sua participação em um processo de fusão e/ou aquisição com outra empresa (TANURE, 2001). Além dos aspectos estruturais, processuais e de integração implicados, há uma série de interesses em jogo durante a operação, caracterizando um processo decisório, muitas vezes, longo e complexo (HÉAU, 2001). Particularmente, no que tange à situação da empresa prospectada a participar de uma operação de fusão e/ou aquisição, as motivações que influenciam os tomadores de decisão a optar por uma ou outra alternativa, desde aspectos ligados à subsistência do negócio até motivações

¹ À exemplo de Herbert Simon (Racionalidade Limitada, 1978) e Daniel Kahneman (Decisões sob incerteza, 2002, sobre trabalhos desenvolvidos com seu colega Amos Tversky, 1974), vários cientistas que estudaram o tema “decisão” foram laureados com o Prêmio Nobel de Economia desde sua instituição, em 1969. Podem ser citados: Kenneth Arrow (Decisão social por meio do voto, 1972); James Buchanan (Economia e Decisões Políticas, 1986); Gary Becker (Microeconomia e comportamento humano, 1992); John Nash Jr., John Harsanyi e Reinhard Selten (Teoria dos Jogos, 1994, baseados nos trabalhos de John Von Neumann e Oskar Morgenstern, 1947); Robert Aumann e Thomas Schelling (Conflitos e negociação através da Teoria dos Jogos, 2005). Fontes: Shimizu (2007) e site The Sveriges Riksbank Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel.

pessoais dos empreendedores (GRAEBNER, 2001) tornam a investigação do processo decisório instigante, tanto no sentido de um melhor entendimento científico acerca de tal fenômeno quanto à contribuição para a melhor equação de tais situações no futuro, do ponto de vista empresarial.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Neste trabalho, o tema desta pesquisa, isto é, a “proposição que vai ser tratado ou demonstrado” (FERREIRA, 2008), abrangerá o Processo Decisório Estratégico em Operações de Fusões e Aquisições do ponto de vista de empresas adquiridas, especificamente as ligadas ao segmento de Serviços e Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul. O delineamento de cada um dos assuntos que abarcam o tema consta a seguir.

1.2.1 Levantamento Bibliográfico Preliminar sobre “Processo Decisório”

Dada a complexidade que envolve o tema “Decisão Organizacional”, verifica-se a existência de sua ampla incidência de estudos e conceitos na Teoria Administrativa. Contudo, a despeito da importância sobre o assunto, as pesquisas sobre Decisões Organizacionais no Brasil têm evoluído de forma lenta, apresentando um enfoque restrito. Löbler e Hoppen (2004) realizaram um levantamento junto aos principais periódicos brasileiros da área de Administração² e constataram que, entre 1993 e 2002, à exceção dos trabalhos publicados junto aos anais do EnANPAD, a produção brasileira sobre Processo Decisório é praticamente nula, considerando sua relevância como área de conhecimento (LÖBLER e HOPPEN, 2004). Os autores evidenciaram, mediante a análise de 53 artigos, que 47% destes eram teóricos e 53% eram empíricos, estando a atenção dos pesquisadores brasileiros fundamentalmente em teorias prescritivas, com a validação de estudos e instrumentos de pesquisa (ver Figura 1). Apesar de não ser a finalidade deste trabalho replicar a referida pesquisa acima, foi feito um

² Para a referida pesquisa, os periódicos consultados foram a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de Administração da USP (RAUSP), a Revista de Administração Pública (RAP), a Revista de Administração Contemporânea (RAC), a Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Revista Organizações & Sociedade (O & S), além dos Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).

levantamento (detalhado, neste trabalho, no APÊNDICE A - Levantamento de Estudos Realizados no Brasil sobre Processo Decisório entre 2003 e 2009) junto aos mesmos periódicos consultados no trabalho de Löbler e Hoppen (2004), além de obedecer aos mesmos critérios para a amostra, abrangendo o período de janeiro de 2003 a dezembro de 2009, visando verificar acerca da evolução da produção científica sobre o tema Processo Decisório (ver Figura 1). A constatação, evidenciada na Figura 2, aponta para a produção de 70 trabalhos sobre o tema Processo Decisório, o que demonstra haver um crescendo no volume de produção de artigos. Não obstante isso, se constata um crescimento na produção de trabalhos empíricos (84%), o que, como apontam Löbler e Hoppen (2004), pode evidenciar uma maior atenção aos dados ligados à realidade empresarial a despeito de estudos meramente experimentais. Mesmo assim, ainda há a demonstração de uma baixa produção científica brasileira, frente à profusão da literatura acadêmica mundial sobre o assunto (cujo levantamento amostral, detalhado na subseção 2.1., consta *a posteriori* neste trabalho), carecendo da exploração deste que é um tema tão basilar à Administração.

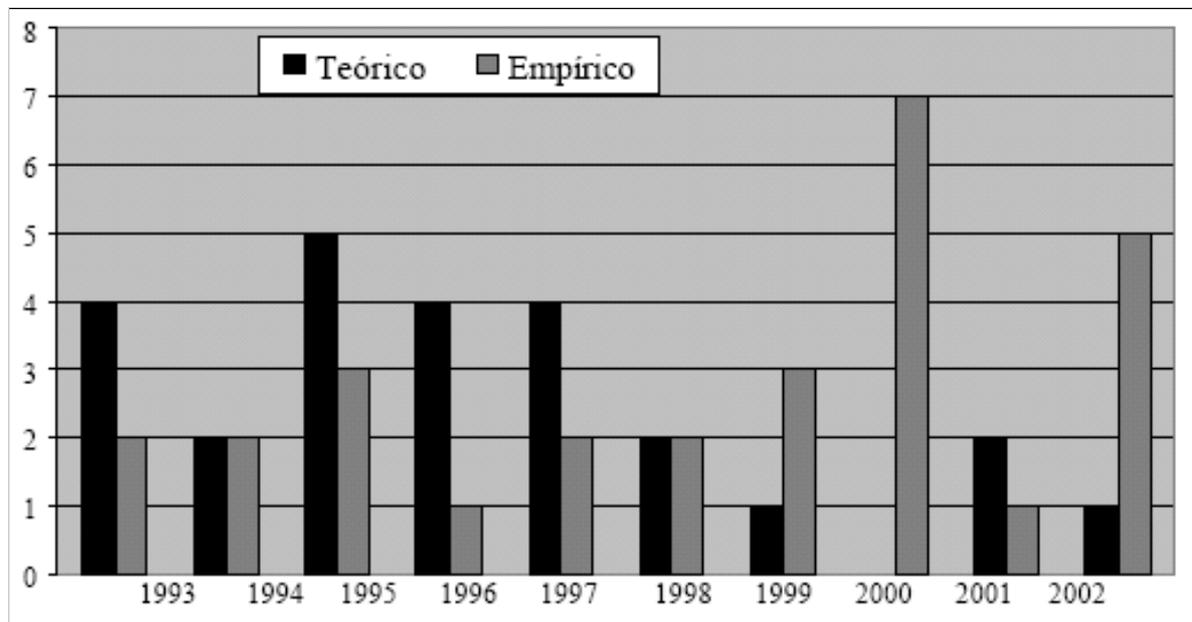


Figura 1 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos 1993 a 2002

Fonte: Löbler e Hoppen (2004, p. 56)

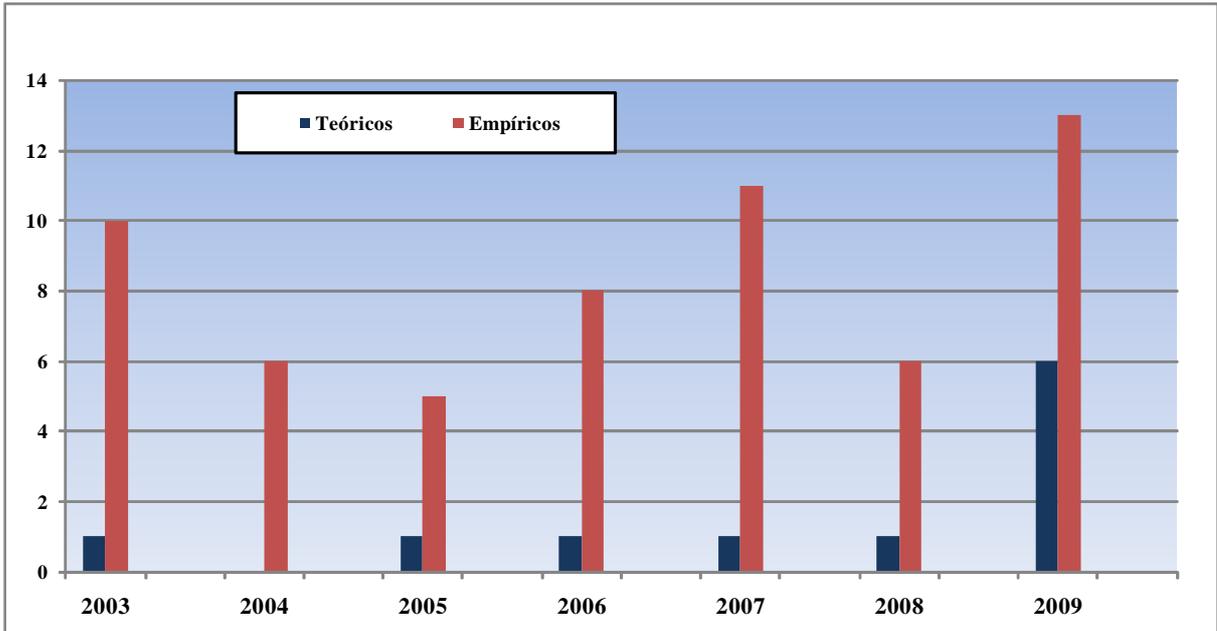


Figura 2 - Comparativo entre Artigos Teóricos e Empíricos 2003 a 2009
 Fonte: Elaborado pelo Autor

1.2.2 Fusões e Aquisições no Brasil

Por outro lado, dentro das várias situações demandadas por decisões estratégicas no âmbito das organizações, a atenção deste estudo recai para uma em particular: a que envolve os processos de Fusões e Aquisições Empresariais. Operações cada vez mais em voga nas empresas, seus dirigentes têm voltado suas atenções cada vez mais para os processos de Fusões e Aquisições, segundo Weisserstein (*apud* RHINOW, 2006) e Héau (2001), por conta de:

- Maior concorrência e desregulamentação dos mercados;
- Demanda por Tecnologia, gerando a criação de novos mercados, produtos e indústrias;
- Globalização, com a redefinição das fronteiras industriais e disponibilidade de capital para investir;
- Liderança e estilo expansionista de alguns dirigentes;
- Crença empresarial condicionando o tamanho da empresa ao sucesso empresarial.

O levantamento realizado trimestralmente pela consultoria KPMG aponta um incremento das operações de Fusões e Aquisições no Brasil (ver detalhamento no APÊNDICE B). Embora o volume dessas operações tenha caído a partir do ano de 2008, ainda apresenta um volume substancial numa comparação com os últimos cinco anos, em setores como tecnologia da informação, alimentação e bebidas, educação e construção civil. O Estado do Rio Grande do Sul, por sua vez, tem se notabilizado pelo volume constante de operações de Fusões e Aquisições, mantendo a quarta posição entre os estados brasileiros onde elas mais ocorrem (vide Figura 3 e Figura 4). Por essa razão, uma maior investigação sobre o assunto, notadamente sobre a área de Serviços e Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul, passa a adquirir relevância.

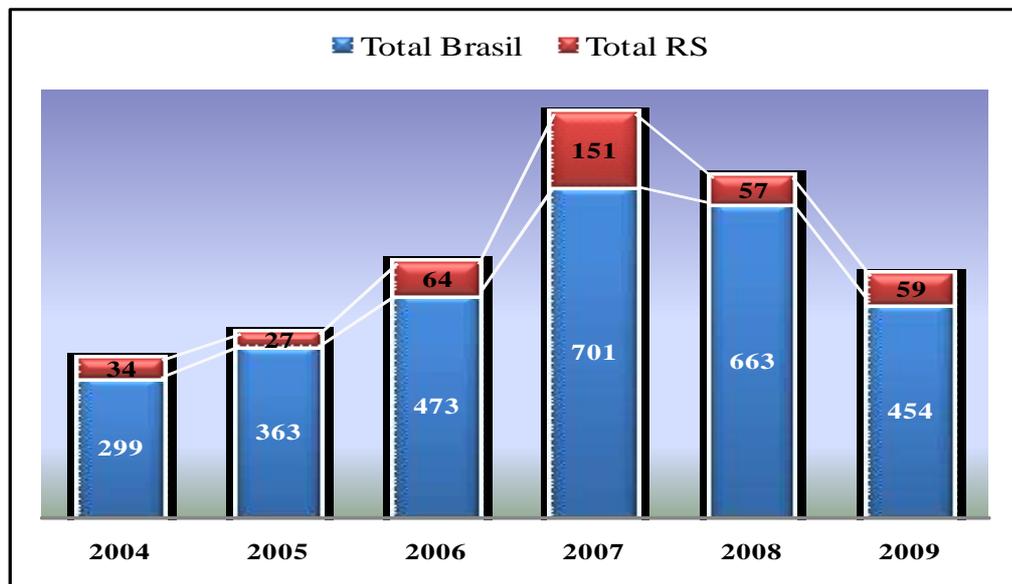


Figura 3 - Processos de Fusões e Aquisições no Brasil e RS por ano
Fonte: KPMG Corporate Finance

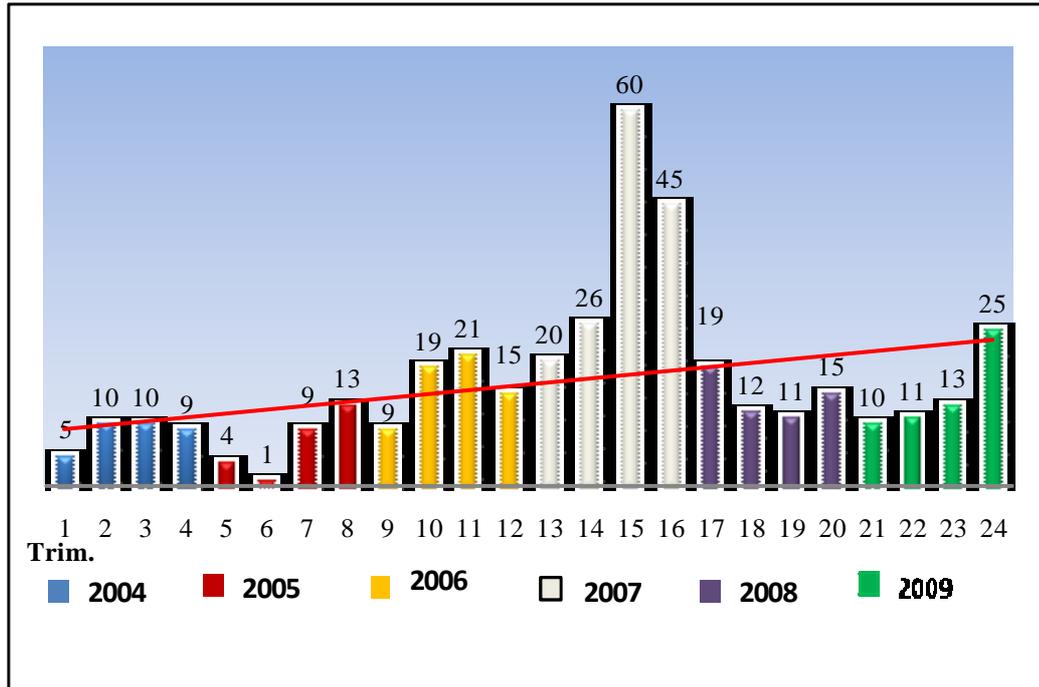


Figura 4 - Fusões e Aquisições no Rio Grande do Sul entre os anos de 2004 e 2009
 Fonte: KPMG Corporate Finance

1.2.3 A indústria de Serviços e Tecnologia da Informação no RS – Particularidades

Dentro da capacidade de geração de incremento econômico e vantagem competitiva, é cada vez mais latente a constatação de que o setor de serviços, diferentemente da crença de anos atrás, tem influenciado de forma destacada a geração de inovação com relação à atividade meramente industrial (De NEGRI et al., 2006).

Particularmente, para as empresas da área de Serviços e Tecnologia da Informação, a condição de fornecedora de inovações e desenvolvedora de novas tecnologias, muitas vezes incrementando a atividade industrial, permitiu classificá-las, segundo Den Hertog et al. (2000), tipicamente como KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*, ou seja, Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento), que são aquelas empresas de capital privado, com atividades técnicas específicas e fornecedoras de serviços intermediários baseados essencialmente no conhecimento. Essas empresas ainda podem ser categorizadas, segundo esses autores, como sendo tecnológicas – voltadas à tecnologia, como serviços de telecomunicações ou de informática – ou profissionais – voltadas ao conhecimento

administrativo, de regulação e de assuntos sociais, como serviços de publicidade, de engenharia, de consultoria em gestão, entre outras.

Por conta da relevância desse segmento de atividade no contexto econômico atual, gerando inovação, fomentando novos negócios e colaborando para o crescimento da economia local, a área de Serviços e Tecnologia da Informação³ tem recebido importante atenção. Notadamente no Rio Grande do Sul, sua contribuição tem apresentado grande importância econômica. Demonstrando uma fase de crescente expansão na economia do Estado, com um aumento contínuo da quantidade de empresas em atividade, sobretudo na consultoria em *software* e processamento de dados, o segmento de Serviços e Tecnologia da Informação tem apresentado, para cada real gerado de demanda final, um impacto de geração de valor de R\$ 1,61 na economia gaúcha, sendo o quinto estado que mais emprega pessoal especializado no país. (FOCHEZATTO et al., 2008, p. 59).

Por conta da expansão desse segmento no Estado, como exposto acima, a quantidade de operações de combinação empresarial tem sido crescente. É relevante ainda apontar que, no período de janeiro a setembro de 2010, o setor econômico que abrange o segmento de Serviços e Tecnologia da Informação se destacou com a participação de cerca de 9% das transações de fusões e aquisições no Brasil, notadamente nos sub-segmentos de software e sistemas de rede (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2010, p. 6). Isto posto, um olhar mais atento à forma como transcorrem os processos de fusões e aquisições no Estado passa a ser proeminente.

³ Segundo a CNAE versão 2.0 (IBGE, 2007), as atividades ligadas à prestação de serviços em Tecnologia da Informação podem compreender desde o desenvolvimento e licenciamento de programas de computador sob encomenda, customizáveis e não-customizáveis, a consultoria em Tecnologia da Informação, bem como suporte técnico e manutenção de sistemas e *websites*. Além disso, as atividades de prestação de serviços de Informação englobam as ligadas aos portais de busca na internet, tratamento e hospedagem de dados e demais serviços de acesso à Informação.

O trabalho de Freire (2006), ao investigar a situação dos KIBS no Brasil, salientou sua importância nas possibilidades de crescimento econômico sustentado, gerando conhecimento e aprendizado. Especificamente para fins de classificação, corroborada nesta dissertação, o referido autor fez uma analogia das empresas classificadas na CNAE com os tipos de KIBS, agregando a uma só classificação as atividades de Serviços e Tecnologia da Informação como fontes geradoras de conhecimento intensivo e geração de inovação.

1.3 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA DO ESTUDO E QUESTÃO DE PESQUISA

Contudo, a despeito dos diversos fatores que motivam as empresas a se envolverem em processos de Fusões e Aquisições, contextualmente as ligadas ao segmento de Serviços e Tecnologia da Informação, é na fase anterior à consecução do negócio que residem os maiores desafios para as partes envolvidas. Uma pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (2009) sobre a integração pré e pós-Fusões e Aquisições no Brasil revela que, apesar de haver um planejamento quanto a aspectos financeiros, contábeis e legais, há pouca atenção, ou quase nenhuma, aos aspectos intangíveis do processo, imprescindíveis ao sucesso da operação.

Com relação a isso, Graebner (2001) afirma que, dentro dos estudos sobre processos de Fusões e Aquisições de empresas, as pesquisas empíricas sobre decisões de aquisição de empresas têm focado quase que exclusivamente nas atividades da empresa adquirente. A autora afirma que isso se deve porque, em geral, empresas de capital aberto possuem um valor de mercado conhecido e que empresas compradoras potenciais, neste caso, não demandam consentimento gerencial para iniciar um processo de fusão ou aquisição de maioria acionária – processo também conhecido como “*take over*” (CAMARGOS e BARBOSA, 2003, p. 20). Assim, a capacidade que uma empresa-alvo de capital aberto tem para determinar o resultado de uma oferta de incorporação pode ser limitada. Por conta disso, a autora aponta que os estudos realizados sobre esse assunto têm se focado, prioritariamente, no processo decisório sob a perspectiva do comprador. Por outro lado, afirma Graebner (2001), os gestores de empresas de capital fechado podem ter maior poder sobre a venda, demandando a necessidade de melhor compreender o processo decisório desses gestores. Daí, a importância de se investigar, do ponto de vista de empresas prospectadas em uma operação de fusão e/ou aquisição, como ocorre o processo decisório estratégico deflagrado no âmbito destas situações.

Isto posto, justificam-se as necessidades expostas acima de se estabelecer um foco maior de pesquisa em atenção aos aspectos concernentes aos processos de fusões e aquisições, dada a sua vultuosidade no país e, particularmente, no estado do Rio Grande do Sul, além de se empreender uma maior investigação a respeito das decisões organizacionais que envolvem esses processos no Brasil, tendo em vista as informações explanadas anteriormente.

Assim, esta pesquisa delimitará seu escopo ao estudo dos processos decisórios estratégicos relacionados às operações de fusões e aquisições envolvendo empresas gaúchas adquiridas, especificamente as relacionadas com o segmento de Serviços e Tecnologia de Informação. De acordo com Fochezatto et al. (2008), este setor tem apresentado, no Rio Grande do Sul, um crescimento anual médio em número de empresas da ordem de 10% ao ano (aferido no período de 1996-2005), bem próximo ao mesmo indicador verificado com relação ao Brasil, que apresentou 13,2% ao ano. Isso redundará na classificação do Estado como sendo o quarto no país em número de empresas economicamente ativas, com participação de 6,5% em relação aos demais estados. Tal demonstração desse escopo é relevante, na medida em que o estudo de tais assuntos poderá ter repercussão tanto acadêmica quanto empresarial.

O fato de ocorrerem frequentes operações de combinações empresariais envolvendo empresas gaúchas dá margem à necessidade de uma melhor compreensão de seu entendimento. Entretanto, apesar do envolvimento de aspectos ligados a questões jurídicas, financeiras e contábeis, como aponta o levantamento feito pela consultoria PricewaterhouseCoopers (2009), ainda há carência de um maior entendimento quanto à forma como os dirigentes de empresas prospectadas nessas operações decidem (GRAEBNER, 2001).

Por conta disso, a condução de uma pesquisa que abarque tais assuntos poderá apresentar contribuições às empresas quanto a um melhor entendimento da forma como ocorrem as decisões estratégicas, além de trazer uma contribuição ao desenvolvimento deste campo de pesquisa acadêmica no Brasil.

Para tanto, apresenta-se para este trabalho a seguinte **questão de pesquisa**:

– **Como ocorre o processo decisório estratégico em operações de fusões ou aquisições em empresas gaúchas adquiridas do setor de Serviços e Tecnologia da Informação?**

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

– Analisar como ocorre o processo decisório estratégico em fusões e/ou aquisições em empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas, do ponto de vista das empresas adquiridas.

1.4.2 Objetivos Específicos

– Verificar os motivos que influenciam as decisões de dirigentes de empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas a venderem ou se fundirem com outras empresas;

– Avaliar a existência, ou não, de motivos adotados nas decisões de dirigentes de empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas adquiridas que identifiquem o potencial de combinação com empresas postulantes à aquisição ou fusão;

– Identificar as etapas do processo decisório estratégico em fusões e/ou aquisições de empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas, do ponto de vista das empresas adquiridas;

– Verificar a convergência das decisões estratégicas dos processos de fusões e/ou aquisições analisados com as abordagens de processo decisório estratégico encontradas na literatura.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo analisar como ocorre o processo decisório estratégico em fusões e/ou aquisições em empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas, do

ponto de vista das empresas adquiridas. Para tanto, foi estruturado de forma sequencial, descrita a seguir.

Além desta primeira parte introdutória, que compõe o Capítulo 1, é apresentado, no Capítulo 2, o referencial teórico concernente à estratégia corporativa, especificamente no que tange aos processos de combinação empresarial, em geral, e de fusões e aquisições, em particular. Em seguida, é apresentado o arcabouço teórico sobre decisões estratégicas, etapas dos processos decisórios estratégicos e suas respectivas abordagens.

O Capítulo 3, por sua vez, apresenta o método de pesquisa adotado neste trabalho, esmiuçando aspectos referentes a sua caracterização, à definição da unidade de análise, à concepção do instrumento de pesquisa e à forma adotada para coleta de dados para o trabalho.

Na continuação, no Capítulo 4, segue a análise dos resultados obtidos com a pesquisa mediante detalhamento de cada caso pesquisado individualmente e, depois, sua respectiva comparação.

Por fim, no Capítulo 5, são abordadas as considerações finais do trabalho, com a apresentação das conclusões, contribuições do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras a serem realizadas sobre o assunto.

2 O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES EM EMPRESAS ADQUIRIDAS

Esta seção apresenta o referencial teórico que embasa o trabalho. Apresenta os conceitos ligados à estratégia corporativa e sua ligação com os processos de fusões e/ou aquisições empresariais. Na sequência, são delineados os conceitos ligados à Teoria da Decisão, em geral, e à Decisão Estratégica, em particular, discorrendo sobre a estruturação do Processo Decisório Estratégico, bem como a apresentação de cinco abordagens à decisão estratégica. Tais conceitos visam servir de arcabouço teórico para a análise de decisões estratégicas envolvendo processos de combinações empresariais.

2.1. CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para a composição do referencial teórico para embasamento da pesquisa, no que tange especificamente ao tema “Processo Decisório Estratégico”, foi feito um levantamento bibliométrico dos principais artigos em periódicos internacionais (*journals*) utilizando a metodologia de Análise de Redes Sociais (SILVA, PARREIRAS, MATHEUS e PARREIRAS, 2006).

A busca dos artigos foi feita com a utilização da ferramenta Metalib/SFX⁴ junto às principais bases de dados eletrônicas de pesquisa acadêmica (ProQuest, EBSCO Host, CAPES, entre outras), usando como critério as palavras-chave *Strategic Decision Making*, *Decision Making*, *Strategic Decision Process* e *Organizational Decision*, no período de outubro de 2008 a março de 2009. Os resultados preliminares apontaram 126 trabalhos. A etapa posterior envolveu a seleção dos trabalhos, identificando aqueles que foram publicados em periódicos indexados pelo *ISI Web of Knowledge*⁵ e que constassem no *2008 JCR Social Sciences Edition*. Disso resultaram 79 artigos de periódicos internacionais. A etapa seguinte

⁴ Pesquisa Múltipla Metalib/SFX: Acesso através do link: <http://metalib.pucrs.br/>

⁵ *ISI Web of Knowledge – Journal Citation Reports (2008 JCR Social Sciences Edition)*. Acesso através do link: <http://admin-apps.isiknowledge.com/JCR/JCR?RQ=HOME>

envolveu a construção de uma rede social, utilizando o software Ucinet 6.221 (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002) para um mapeamento bibliométrico das principais pesquisas sobre Processo Decisório Estratégico. O resultado apontou 31 artigos que compuseram o referencial teórico basilar sobre “Processo Decisório Estratégico” para este trabalho, cuja rede social é representada na Figura 5.

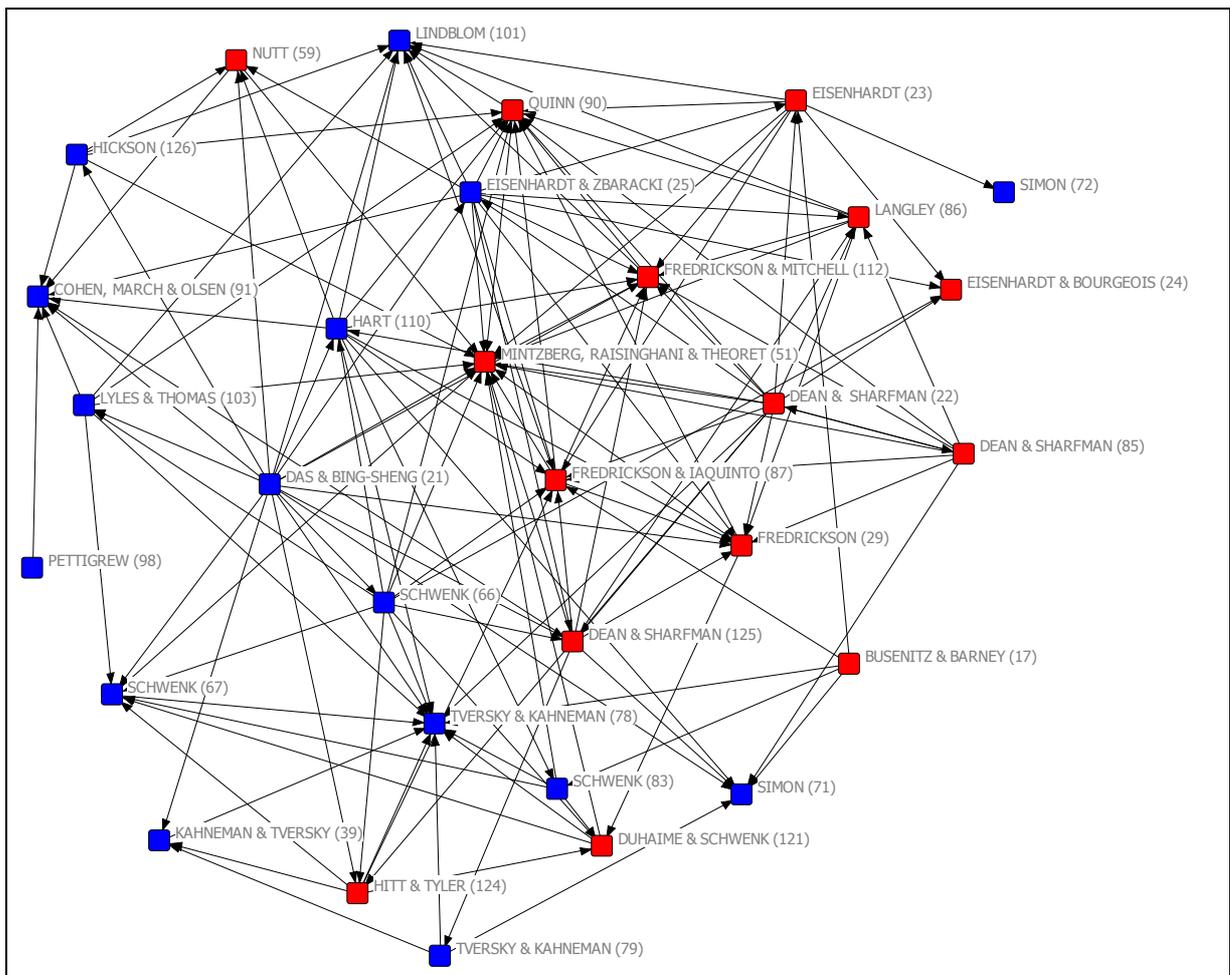


Figura 5 - Rede Social dos principais artigos sobre Processo Decisório Estratégico
Fonte: Ucinet 6.221

Na referida rede social, os nós em cor azul representam os artigos de cunho teórico/experimental e os nós em cor vermelha correspondem aos artigos decorrentes de pesquisas empíricas. Os números ao lado de cada nó são os códigos numéricos sequenciais atribuídos a cada artigo no levantamento. Uma análise da rede social possibilita, com base nos seus indicadores, identificar quais artigos e autores foram mais influenciadores e forneceram conceitos e elementos fundamentais à construção do conhecimento sobre o assunto (SILVA et al., 2006). O detalhamento da análise da rede social dos principais artigos sobre Processo Decisório Estratégico utilizados neste trabalho consta no APÊNDICE C.

Complementarmente, o referencial teórico tanto sobre tema “Processo Decisório Estratégico” quanto sobre “Fusões e Aquisições” também foi obtido em teses de doutorado e dissertações de mestrado, depositadas, sobretudo, no Banco de Teses da CAPES⁶, bem como artigos nacionais sobre o assunto, referenciados neste trabalho.

2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES: ASPECTOS ESTRATÉGICOS E PECULIARIDADES

Esta parte do trabalho apresenta um panorama sobre o assunto Fusões e Aquisições (F & A), tanto no que diz respeito à Estratégica Organizacional envolvendo processos de combinação empresarial quanto ao que concernem os processos de fusões e aquisições, em geral, e a visão de tais processos na perspectiva das empresas adquiridas, especificamente.

2.2.1 Preceitos da Estratégia Corporativa

Os estudos sobre Estratégia têm apresentado, no decorrer dos anos, uma série de abordagens acerca do entendimento de como as empresas estrategicamente se posicionam, se desenvolvem, se modificam, interagem, aprendem e se estruturam frente ao ambiente organizacional (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Mais do que adotar peremptoriamente um conceito ou afirmativa, tais abordagens nos permitem analisar as organizações sob diversas formas de ver, como se utilizasse diferentes “lentes de aumento”.

Em essência, a natureza da estratégia se caracteriza por não ser estruturada, programada, rotineira e repetitiva devido às constantes mudanças e combinação de circunstâncias do ambiente (CHAFFEE, 1985). Desta forma, as empresas sofrem a influência do ambiente na concepção de suas estratégias. Quanto maior for a complexidade ambiental, maior será a necessidade de adoção de estratégias adaptativas para melhor aproveitamento das oportunidades (QUINN, 1978; CHAFFEE, 1985) com reflexos na sua estrutura e processo organizacional (MILES, SNOW, MEYER e COLEMAN, 1978).

⁶ CAPES Banco de Teses: Acesso através do link: <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>

Outrossim, o processo de formação da estratégia pode ser baseado na sua definição como sendo um padrão em um fluxo de decisões (MINTZBERG e WATERS, 1985). Os autores propõem que esse padrão denota uma consistência no comportamento das organizações ao longo do tempo, executando as estratégias plenamente estabelecidas e detalhadamente articuladas – as chamadas estratégias deliberadas. Contudo, nem sempre as empresas realizam as estratégias que pretendem. Ao invés disso, tomam decisões e adotam providências que, com o tempo, convergem para um padrão ou consistência de comportamento organizacional não planejado – são chamadas estratégias emergentes. Desta forma, segundo Mintzberg e Waters (1985), as empresas conseguem ser eficazes ao conjugar tanto estratégias deliberadas quanto emergentes, de forma a refletir as condições existentes e desenvolver a capacidade para prever ou reagir às condições ambientais que se apresentarem.

Neste sentido, é pertinente citar os estudos feitos em 1962 por Chandler (*apud* MINTZBERG et al., 2000), que relaciona as concepções de estratégia e estrutura, representando quatro estágios nos ciclos de vida de uma empresa. O primeiro estágio se compõe da aquisição inicial de recursos ou consolidação ou compra de empresas menores que já dispõem de tais recursos, de forma a estabelecer uma integração vertical. A partir daí, em um segundo estágio, a empresa evolui para um melhor uso dos recursos mediante a definição de estruturas funcionais (operações, área comercial, por exemplo) de forma a melhorar sua eficácia. Chandler aponta que, a partir daí, a organização se defronta com as limitações no mercado atual, demandando a busca de novos mercados ou novas linhas de negócio. Então, no quarto estágio, estabelece-se a necessidade de criação de divisões de negócio, de forma que cada unidade possa ser gerenciada individualmente, reportando-se à matriz para composição do resultado global.

Esta relação entre estratégia e estrutura estabelecida por Chandler (*apud* MINTZBERG et al., 2000) deu margem ao surgimento de diversas configurações organizacionais relacionadas às estratégias corporativas. Estas configurações, ou combinações empresariais (RHINOW, 2006), podem ser classificadas, conforme o Quadro 1, em estratégias de crescimento ou expansão, estabilidade e redução (CERTO e PETER, 1993; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Estratégia Corporativa	Tipos
Crescimento ou Expansão	Integração Horizontal
	Diversificação Horizontal Relacionada
	Diversificação Horizontal não Relacionada
	Integração Vertical de Empresas Relacionadas
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas
	Fusões
	Alianças Estratégicas ou <i>Joint Ventures</i>
Estabilidade	
Redução	<i>Turnaround</i>
	Desinvestimento
	Liquidação ou Fechamento

Quadro 1 - Tipos de Estratégia Corporativa
Adaptado de Certo e Peter (1993) e Wright et al.(2000)

A estratégia de crescimento ou expansão pode ser classificada nos seguintes tipos (CHANDLER *apud* MINTZBERG et al., 2000; MILES e SNOW *apud* RHINOW, 2006; CERTO e PETER, 1993; WRIGHT et al., 2000):

- Crescimento interno (WRIGHT et al., 2000), focado no aumento da capacidade produtiva e da força de vendas;
- Aquisição com Integração horizontal, em que a empresa promove sua expansão através da aquisição de outras que atuem no mesmo ramo de negócios;
- Aquisição com Diversificação horizontal relacionada ou concentrada, quando é adquirida uma empresa com operações, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados semelhantes, visando obtenção de maior eficiência ou compartilhamento de recursos;
- Aquisição com Diversificação horizontal não relacionada ou conglomerada, quando é adquirida uma empresa completamente diversa quanto à linha de negócios como parte de uma estratégia para aquisição de maior velocidade global de crescimento, diluição de riscos de indústria ou alavancagem de investimentos;
- Aquisição com Integração vertical direta, com a aquisição de empresas para incremento da eficiência de canais de distribuição;

- Aquisição com Integração vertical inversa, com a aquisição de empresas destinadas ao seu próprio fornecimento;
- Fusões, mediante a união de duas empresas para formação de outra, visando o compartilhamento de recursos e aumento de capacidade competitiva;
- Alianças estratégicas ou *Joint Ventures*, que ocorrem quando duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em uma determinada área de negócios.

Uma estratégia de estabilidade (CERTO e PETER, 1993; WRIGHT et al., 2000), por sua vez, visa à concentração e manutenção dos negócios existentes em situações em que não há outras opções viáveis de crescimento por falta de oportunidades e por serem dispendiosas, ou ainda visando evitar sanções governamentais decorrentes de um eventual monopólio.

Por sua vez, uma estratégia de redução pode ser distinguida em três tipos:

- *Turnaround*, destinada a eliminar produtos não-lucrativos, cortar custos, reduzir força de trabalho e canais de distribuição a fim de tornar a empresa mais eficiente;
- Desinvestimento, ocorrendo quando a empresa vende uma de suas unidades de negócio ou faz um *spin off* (segregação parcial), por apresentar um desempenho ruim ou mudança no perfil de negócios da empresa;
- Liquidação ou Fechamento, com o encerramento das atividades e venda dos ativos totais, redundando em perdas tanto para os sócios quanto para os funcionários.

2.2.2 O Processo de Fusão e Aquisição de Empresas

Do ponto de vista da legislação brasileira, é possível dizer que a incorporação, de acordo com a Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), é a operação pela qual uma ou mais sociedades (incorporadas) são absorvidas por outra (incorporadora). Como resultado da incorporação, as sociedades incorporadas são extintas, com a empresa incorporadora a sucedendo em todos os direitos e obrigações.

A fusão, também nos termos da referida Lei (*op. cit.*), é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades, que são extintas como resultado desta operação, para formar uma empresa nova, sucedendo-a em seus direitos e obrigações. Ou seja, uma fusão ocorre quando

os ativos de duas empresas com tamanho semelhante são combinados. Embora normalmente comecem como uma transação entre iguais, isto é, com tamanho e rentabilidade equiparadas, constantemente há a evolução para uma condição em que uma empresa é mais dominante na administração da empresa resultante do que a outra.

Neste sentido, a estratégia de Fusões e Aquisições (F & A) é uma maneira muito comum de uma empresa alcançar seus objetivos de integração vertical e diversificação. Além das motivações para combinações empresariais anteriormente citadas, Zilber et al. (2002) apontam como principais *drivers* motivadores de processos de F & A: intenção de crescimento e expansão, aumento de *market share*, entrada em novos mercados, obtenção de novos canais de distribuição e ampliação do portfólio com novos produtos. Além disso, os autores citam a pretensão de manter a paz com o ambiente externo ao deflagrar mudanças nas forças e fraquezas do ambiente e capitalizar a empresa através de mudanças na política e regras internas. Zilber et al. (2002) acrescentam ainda que as empresas envolvidas em processos de F & A buscam: exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologias para reduzir prazo e custo de produto com melhoria da qualidade, reduzir o número de competidores e fortalecer a reputação e a imagem. Já Silva Júnior e Ribeiro (2001) enumeram as vantagens e desvantagens de adoção de fusões e aquisições como opção estratégica (Quadro 2):

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> – Controle da outra empresa; – Ausência de conflitos quanto à partilha de lucros; – Maior rapidez no acesso a oportunidades; – Conquista rápida de posição de mercado; – Bom potencial para a aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alto custo do controle; – Potencial para grandes problemas de implementação da iniciativa em razão das leis restritivas quanto à concentração econômica nos países; – Problemas de compatibilidade cultural; – Difícil reversão do processo em caso de falha.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens em Fusões e Aquisições, do ponto de vista da empresa adquirente
Fonte: Silva Júnior e Ribeiro (2001, p. 93)

Do ponto de vista da agregação de valor às empresas envolvidas num processo de fusão ou aquisição, Barney e Hesterly (2007) afirmam que, em um processo de aquisição, uma empresa pode gerar apenas paridade competitiva entre a empresa compradora e a empresa adquirida; desta forma, uma fusão ou aquisição deve visar à complementaridade de empresas estrategicamente relacionadas. Os autores afirmam também que a combinação das duas empresas estrategicamente relacionadas, por sua vez, gerará um valor econômico maior

do que se fossem separadas. No entanto, caso o potencial econômico de adquirir uma determinada empresa relacionada estrategicamente for amplamente conhecido pelo mercado, ao ponto de várias empresas compradoras potenciais puderem obter o mesmo lucro econômico, este será zero para os sócios da empresa compradora. Nesta situação, a fusão ou aquisição criará valor econômico apenas para os sócios da empresa adquirida.

Com relação à estratégia de F & A, uma das mais fortes conclusões empíricas no campo da administração estratégica e finanças é que, em média, os sócios de empresas-alvo ganham dinheiro, enquanto os sócios das empresas compradoras nessas mesmas F & A normalmente ficam “no empate” (CAMARGOS e BARBOSA, 2003; BARNEY e HESTERLY, 2007). De acordo com o estudo empírico de Jensen e Ruback (*apud* BARNEY e HESTERLY, 2007), os processos de aquisição aumentam o valor de mercado das empresas adquiridas em vinte e cinco por cento, sem alterarem o valor das empresas compradoras. Neste sentido, as aquisições geram ganhos positivos, beneficiando os sócios das empresas adquiridas, sem que os sócios das empresas compradoras percam (CAMARGOS e BARBOSA, 2003). Graebner (2001), no entanto, afirma que as teorias sobre F & A são desenvolvidas sobre dois axiomas: os líderes empresariais preferem evitar vender suas companhias e a aquisição é um sinal de falha organizacional.

Quanto à sustentação da vantagem competitiva através de processos de F & A, Barney (1988) afirma que uma empresa poderá obter lucros caso o mercado seja imperfeitamente competitivo. Isto ocorre quando diversas empresas buscam ativamente adquirir uma ou várias empresas desse mercado, de forma que uma determinada empresa-alvo detenha um valor adicional maior para uma empresa potencialmente compradora do que para outras – sem que estas efetivamente saibam disso. Em outras palavras, para ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa compradora, a empresa a ser adquirida deve deter recursos ou capacidades raras no mercado de forma a agregar valor ao escopo da empresa adquirente sem que as outras saibam – sob pena de buscarem imitar essa economia de escopo para si. Esta vantagem competitiva também pode ocorrer se a relação entre empresa compradora e adquirida prover recursos e capacidades raras e custosos de imitar a serem controlados pela empresa adquirente.

O estudo de Graebner (2001) constatou que há alguns pontos relativos à empresa compradora, à negociação e à implementação da estratégia de F & A que influenciam diretamente na sua eficácia, conforme sintetizado na Figura 6. Entre outras coisas, a *performance* de aquisições é melhor quando a empresa-alvo e a compradora são de indústrias

estrategicamente relacionadas, além de também ter complementaridades e suplementaridades com o uso de seus recursos (WERNERFELT, 1984), gerando sinergias estratégicas⁷. Em geral, a *performance* é também melhor quando as duas empresas são culturalmente similares. Entretanto, o tamanho relativo da empresa-alvo não tem efeito consistente sobre a *performance* da aquisição. Além disso, o baixo desempenho da empresa-alvo pode oferecer maiores oportunidades de ganhos na aquisição para a empresa compradora.

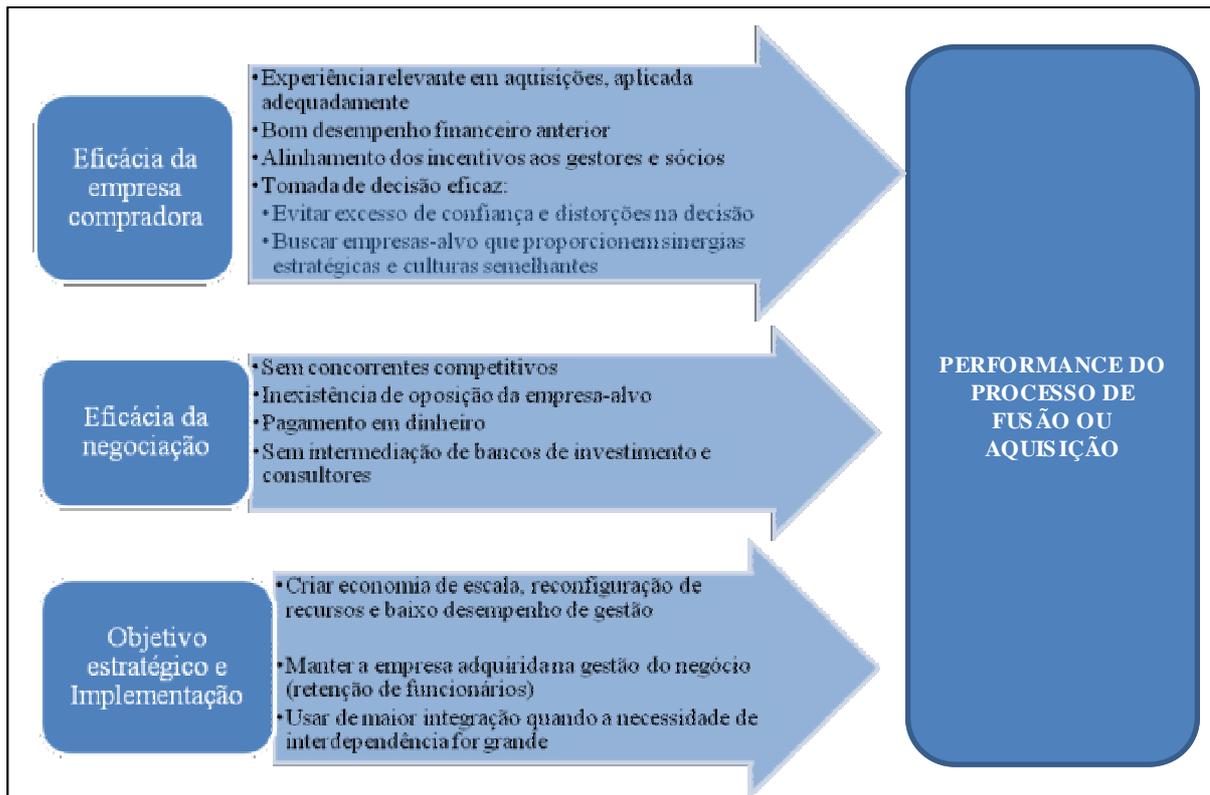


Figura 6 - Um Modelo de *Performance* de Fusões e Aquisições
Adaptado de Graebner (2001, p. 58)

Graebner (2001) afirma, também, que a presença de vários concorrentes tem um efeito positivo no retorno para a empresa adquirida e um efeito negativo para a compradora. O pagamento em dinheiro está associado a um efeito positivo para ambas, porém a oposição da empresa-alvo na operação tem um efeito negativo para a compradora. Já a experiência de compradores e vendedores em operações de F & A afeta positivamente a transação, ao passo que a utilização de bancos de investimento e consultores organizacionais tem um efeito negativo. Além disso, Graebner (2001) aponta que a chance de um processo de F & A ter

⁷ Para este estudo, é adotado o conceito de sinergia utilizado por Rhinow (2006, p. 33) como sendo “o valor adicional gerado para as organizações, partindo-se da premissa de que as companhias possuem maior valor juntas do que atuando separadamente.”

bons resultados decorre da motivação estratégica e da abordagem integrativa utilizada: a reversão de uma gestão deficiente anterior, a busca de economia de escala e a criação ou reconfiguração de recursos estratégicos, aliadas à preocupação com a integração das estruturas das empresas envolvidas na operação e à retenção dos funcionários de ambas repercutem positivamente no sucesso do processo de F & A.

O desafio mais significativo na integração das empresas adquirente e adquirida se refere às diferenças culturais. Diferenças operacionais, estratégicas e culturais entre as empresas compradora e adquirida podem ser potencializadas pelo processo de F & A, sobretudo se este se desenvolver de maneira hostil. Em aquisições hostis, existe a possibilidade de geração de raiva e animosidades com relação à gerência da empresa compradora, acarretando em problemas de integração cultural na implementação do processo de F & A. Com efeito, as dificuldades associadas à implementação de uma estratégia de fusão e aquisição podem representar um custo adicional do processo de aquisição. Barney e Hesterly (2007) recomendam a busca de fontes alternativas de criação de valor que não dependam da integração cultural entre compradora e adquirida, num processo que envolve a fusão ou aquisição de companhias de nacionalidades distintas, dada a complexidade da situação e risco de instabilidade na integração.

Por sua vez, Salk (*apud* TORTATO, 1999) propôs a adoção de formas de gestão a serem adotadas na empresa adquirida com base no tipo de integração entre as empresas envolvidas no processo de F & A. Segundo a autora, as abordagens de integração entre empresas podem ser dos tipos preservação, simbiose e absorção. Na preservação, a forma de gestão adotada é o pluralismo, guiada por acordos e amplas políticas com a menor interferência de cada uma das partes, à exceção da comunicação e coordenação das ações em nível estratégico das organizações envolvidas. Quando ocorre uma integração simbiótica entre as empresas, a forma de gestão passa a ser a federação, em que apenas algumas funções ou atividades preestabelecidas são integradas ou fundidas, havendo pressões para a preservação da identidade cultural e autonomia em ambas as empresas. Por outro lado, quando há uma absorção de uma empresa por outra, em uma fusão horizontal, é implementada uma forma de gestão unificada. Nesta, há a criação de uma nova unidade em que velhos grupos e hierarquias em ambas as empresas tendem a desaparecer ou se modificar. Comumente, há uma troca da cúpula diretiva, em que costumam prevalecer pessoas de confiança da empresa compradora, com conseqüente mudança fundamental ou transferência de identidade e lealdade dos membros da empresa adquirida.

Neste sentido, é importante entender o papel dos dirigentes principais no estabelecimento dos valores culturais da empresa resultante do processo de F & A (ENZ *apud* TORTATO, 1999). A forma como exercem o controle sobre o funcionamento da empresa, bem como a concepção de sua estrutura, faz com que a escolha do grupo dirigente represente um papel fundamental na integração das empresas e, conseqüentemente, no sucesso do processo de F & A.

Tanure (2009) sinaliza a importância da integração e de, num processo de F & A, os dirigentes atentarem para o aspecto cultural, com suas forças e fraquezas em ambas as empresas, para o controle do ego a fim de evitar uma posição de superioridade e desqualificação do outro e visando a busca da sinergia. Apesar do foco no planejamento da operação de F & A, da preocupação com aspectos ligados à estratégia, às questões jurídicas da transação e ao mercado de capitais, muitas vezes são esquecidas ações fundamentais à integração entre as empresas. Em algumas situações, tais operações envolvem empresas concorrentes, cujos funcionários de uma empresa nutrem sentimentos de antagonismo pela outra. Neste cenário, muitos não esquecem, no fundo, a empresa “inimiga”, podendo se opor tacitamente à “invasão” dos compradores. Com isso, é importante evitar que se nutra sentimentos ligados a “vencedores” e “subjugados” no processo de F & A, criando a união efetiva das duas empresas em prol da sinergia de ambas.

2.2.3 Fusões e Aquisições sob a Perspectiva da Empresa Adquirida

Segundo Graebner (2001), há dois fatores que predizem o interesse dos gestores em vender: os obstáculos para expansão na vida da empresa e as motivações pessoais dos gestores em vender. Os obstáculos para expansão são definidos como eventos não-incrementais no desenvolvimento das empresas, tais como queda nas vendas, busca por um novo CEO, dificuldades na busca por financiamento de suas atividades ou na expansão do escopo de negócios para preencher um *gap* estratégico. Motivações pessoais dos executivos para venderem uma empresa, por outro lado, são multidimensionais, impregnados socialmente e dependentes das histórias individuais de seus líderes. Elas incluem o stress no trabalho, o medo de falhar e o desejo de ganho financeiro. Surpreendentemente, nem sempre incluem as intenções dos executivos em preservar seus empregos.

Graebner (2001) estabeleceu um modelo no qual aponta alguns fatores que influenciam na decisão de venda de uma empresa, do ponto de vista da empresa adquirida, conforme ilustra a Figura 7. Neste modelo, a autora afirma que os gestores preferem negociar com compradores que oferecem a maior oportunidade de sucesso a longo prazo com a aquisição. Eles não apenas tentam maximizar ganhos financeiros no curto prazo, mas preferem compradores com os quais tenham potencial de combinação e afinidade interpessoal. O potencial de combinação com os compradores ocorre quando eles têm similaridades e complementaridades com a empresa vendedora (por exemplo: possibilidades de reforço no relacionamento com os clientes, venda cruzada ou fusão de habilidades técnicas). Já com relação à afinidade interpessoal, aspectos ligados ao respeito com a empresa vendedora, cultura empreendedora, confiança e boa relação com os executivos da empresa a ser adquirida são desejados.

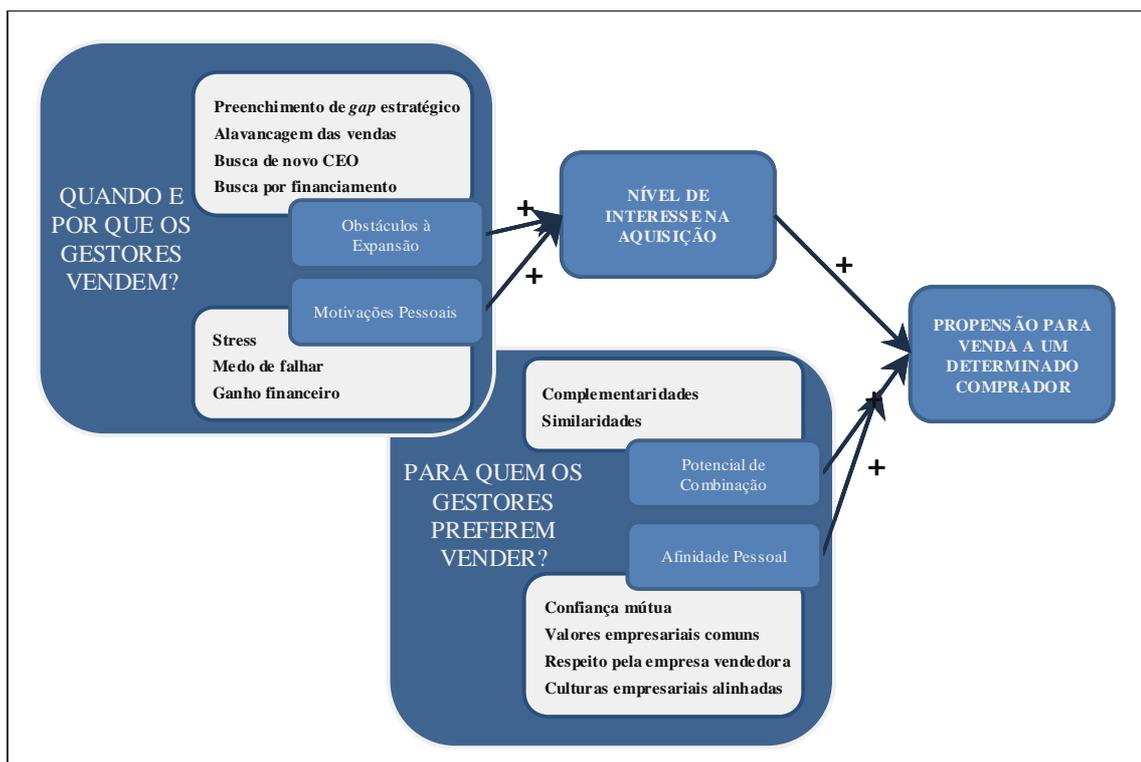


Figura 7 - Um Modelo para a Decisão de Venda de uma Empresa
Adaptado de Graebner (2001, p. 124)

Quanto à implementação, a retenção de empregados melhora a *performance* pós-aquisição e é mais bem percebida pelas pessoas da cúpula da empresa, que têm um melhor entendimento quanto à correspondência cultural entre as empresas. Tanto a autonomia quanto a integração tem sido associadas a uma *performance* superior, sendo que o equilíbrio entre

ambos vai depender do propósito estratégico da aquisição. A reconfiguração de recursos pós-aquisição também melhora o desempenho, de acordo com a forma como eles forem estruturados.

A decisão de aquisição de empresas vendedoras também possui um aspecto de natureza social, além de que as empresas enfrentam constrangimentos sociais únicos. Estes afetam tanto investidores quanto executivos e os influenciam no tempo de venda e na escolha do comprador, moldando a tomada de decisão dos gestores, em parte, pelo medo de falhar, agravado pela presença de investidores da empresa. Além disso, eles preferem fechar com compradores que possuem afinidades pessoais e potencial de combinação. Isso influencia tanto quanto seus próprios desejos de obterem status e serem respeitados. Da mesma forma, os investidores sofrem efeitos do entorno social pelo receio das implicações da operação de aquisição no mercado.

Barney e Hesterly (2007) apresentam algumas ações que gerentes de empresas-alvo de fusões ou aquisições podem adotar para assegurar que os donos da empresa-alvo se apropriem de qualquer valor criado nessas operações. Uma delas diz respeito à busca de informações sobre os compradores potenciais quanto a valores que estes estão dispostos a negociar para a aquisição, a fim de maximizar os ganhos para os sócios da empresa a ser adquirida. Além disso, outros subterfúgios que os gerentes da empresa potencialmente adquirida podem adotar para maximizar o ganho de seus sócios, na medida em que recebem uma proposta de compra, envolvem a busca de outros compradores potenciais, para aumentar a competitividade do mercado para o controle corporativo, e retardar a concretização da operação para que outros compradores possam entrar no processo. Contudo, impedir uma aquisição num cenário de alta competitividade do mercado de controle corporativo pode ser muito custoso para os acionistas da empresa-alvo.

De toda forma, a decisão estratégica de engajamento em uma proposta de fusão ou aquisição envolve aspectos tanto racionais quanto emocionais na operação, do ponto de vista da empresa que está sendo assediada. Além da intenção que referencia a sobrevivência do negócio original da melhor forma possível, buscando melhorar ou, ao menos, preservar um modelo de negócio que vinha acontecendo, o fato de receber a influência de um ente externo (no caso, a empresa compradora) não aparenta ser uma condição confortável para muitos. Assim, a decisão de aderir a uma proposta de fusão ou aquisição, envolvendo suas sutis nuances e particularidades, engloba vários aspectos que serão examinados a seguir.

2.3 DECISÃO ESTRATÉGICA: BASE TEÓRICA, PROCESSO E ABORDAGENS

Este capítulo da dissertação discorre sobre o referencial teórico acerca das Decisões Organizacionais e suas particularidades, apresentando as cinco abordagens ao Processo Decisório Estratégico consideradas neste trabalho.

2.3.1 A Teoria da Decisão

A decisão está no cerne da atividade humana. Somos impelidos a decidir a cada momento de nossas vidas. Contudo, como caracterizar a decisão? A imagem do indivíduo escolhendo um curso de ação entre possibilidades de escolha costuma habitar o entendimento geral, porém o ato de decidir representa apenas o momento final de um processo maior, de reflexão, investigação e análise de variáveis que podem ou não influenciar a resolução de um determinado problema (SIMON, 1963). O tempo, a disponibilidade de informações, o ambiente, os recursos, as pessoas envolvidas, enfim... Há vários aspectos, tanto racionais quanto psicológicos, que podem ser considerados no processo decisório, que impactam no seu resultado direta ou indiretamente:

Acreditamos que sempre estamos melhor colhendo tantas informações quanto possível e gastando o máximo de tempo possível em deliberação. Na realidade, nós confiamos somente na tomada consciente de decisões. Mas há momentos, particularmente os de estresse, em que a pressa não gera desperdício, quando nossos julgamentos rápidos e nossas primeiras impressões podem oferecer um meio muito melhor para entender o mundo. [...] Decisões tomadas muito depressa podem ser tão boas quanto decisões tomadas de forma cautelosa e deliberada. (GLADWELL, 2005, p. 19).

Por outro lado, a definição da melhor escolha – e conseqüentemente, *a melhor decisão* (grifo do autor) – não pressupõe o indivíduo mais inteligente e capacitado. O desempenho de alguém como tomador de decisão, na verdade, depende também do grau de ajustamento entre a cultura da organização em que está (empresa, família, governo, etc.) e seu próprio estilo psicológico na tomada dessa atitude (GOMES, 2007).

O significado da palavra *decisão*, do ponto de vista etimológico, decorre do prefixo *de* (em Latim, significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Literalmente, a palavra *decisão* significa “parar de cortar” ou “deixar fluir” (PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 173). Sob este ponto de vista, a decisão decorreria de eliminar eventuais entraves que ameaçassem deter, desviar ou prejudicar uma determinada linha de ação para solucionar um dado problema.

O estudo da tomada de decisão envolve uma série de conhecimentos de diversas áreas da Ciência, desde a Matemática, a Sociologia, a Filosofia, a Psicologia, a Economia e as Ciências Políticas (BUCHANAN e O’CONNELL, 2006), em que aspectos ligados ao risco e ao comportamento humano frente à decisão são considerados. A intenção comum às variantes desse campo do conhecimento passa pela busca em se obter melhores resultados nas decisões tomadas. Gomes (2007) salienta que uma decisão pode ser percebida sobre três dimensões: a) sua importância, sob o ponto de vista da satisfação dos valores individuais; b) a velocidade exigida para a decisão, que decorrem de um processo maior ou menor de detalhamento na sua avaliação de escolhas; e c) o grau de individualidade, como sendo uma decisão solitária ou que possa emergir da participação de outros membros de um grupo ou organização. A forma como essas dimensões se apresentam denotam a complexidade decisória.

Apesar disso, segundo Buchanan e O’Connell (2006), a história do processo decisório não decorre apenas do racionalismo puro. Ao longo do tempo, constatou-se a necessidade de se aceitar limitações ao processo decisório, por conta tanto do contexto em que eram tomadas quanto das próprias limitações psicológicas do tomador de decisão, quanto à capacidade de tomar a decisão ideal. De acordo com Simon (1955), circunstâncias complexas, tempo restrito e poder mental de computação inadequado reduzem o tomador de decisão a um estado de “racionalidade limitada”. Embora a sugestão aqui recaia sobre o fato de que o homem tomaria decisões economicamente racionais se pudesse reunir informações suficientes para isso, Tversky e Kahneman (1974) identificaram fatores, entre vieses e heurísticas no processo decisório, capazes de levar alguém a decisões contrárias ao seu próprio interesse econômico, mesmo que o tomador de decisão tenha ciência disso.

Neste sentido, surgiu a Teoria da Decisão, em que se estuda a forma como os seres humanos tomam suas decisões cotidianas. Sob as perspectivas da decisão dos indivíduos, no

âmbito dos grupos, nas organizações e na sociedade em geral, a Teoria da Decisão⁸ pode ser classificada em duas categorias: descritiva e prescritiva (KLEINDORFER, KUNREUTHER e SCHOEMAKER, 1993). A análise prescritiva versa sobre como as decisões poderiam ser tomadas mediante um conjunto de critérios bem definidos. Na sua estrutura, ela se vale da Economia e da Pesquisa Operacional para o desenvolvimento de modelagens otimizadas das decisões individuais e organizacionais, além dos Sistemas de Informação para a estruturação de modelos computacionais interativos e sistemas de suporte a situações de decisão complexas. A análise descritiva, por seu lado, se refere a investigar como as pessoas de fato tomam decisões. Isto envolve aspectos da Ciência Comportamental quanto à resolução de conflitos e geração de soluções entre tomadores de decisão com objetivos distintos, a Ciência Política nas decisões governamentais, a Sociologia sob o ponto de vista das normas sociais e a Psicologia quanto aos limites de habilidade cognitiva individual para processar informações. O Quadro 3 demonstra a forma como a Teoria da Decisão está organizada.

	TEORIA DESCRITIVA	TEORIA PRESCRITIVA
Indivíduo	Psicologia Marketing Psiquiatria Literatura	Teoria da Decisão Economia Pesquisa Operacional Filosofia / Lógica
Grupo	Psicologia Social Comportamento Organizacional Antropologia Sociologia	Teoria dos Jogos Comportamento Organizacional Psicologia Clínica Finanças / Economia
Organização	Teoria Organizacional Sociologia Organização Industrial Ciência Política	Planejamento / Estratégia Cibernética (Teoria do Controle) Desenho Organizacional Economia / Teoria do Grupo
Sociedade	Sociologia Antropologia Macro Economia	Filosofia Legal Ciência Política Escolha Social

Quadro 3 - As Disciplinas Base da Teoria da Decisão
Fonte: Kleindorfer et al. (1993, p. 4)

⁸ Originalmente, os autores adotam a denominação “ciência da decisão” (“*decision science*”; KLEINDORFER et al., 1993). Etimologicamente, o termo ciência designa “conjunto metódico de conhecimentos obtido mediante a observação e a experiência”; teoria é designada como “conjunto de princípios fundamentais duma arte ou duma ciência.” (FERREIRA, 2008). Segundo Chiavenato (1993, p. 537), a Teoria da Decisão teve sua gênese com o lançamento do livro “*Administrative Behavior*”, de Herbert Simon, e é parte da Teoria Comportamental da Administração. Por conta disto, será adotado o termo “Teoria da Decisão”, em consonância com grande parte da literatura utilizada neste trabalho.

Gomes (2001) salienta que há dois paradigmas dominantes na Teoria da Decisão, que antagonizam entre si: a Teoria da Utilidade Esperada (VON NEUMANN e MORGENSTERN, *apud* GOMES, 2001) e a Teoria dos Prospectos⁹ (KAHNEMAN e TVERSKY, 1979). Enquanto a primeira trata do aspecto normativo da decisão, isto é, de quanto o indivíduo, estritamente racional, busca maximizar a medida de utilidade por ele esperada¹⁰, a segunda estabelece que a racionalidade do tomador de decisão seja ponderada pela avaliação de ganhos e perdas frente ao risco¹¹.

No que diz respeito aos estudos sobre a decisão organizacional, segundo Bataglia e Yamane (2004), estes estão dispostos em duas classes que podem ser denominadas de teorias normativas econômico-matemáticas e teorias descritivas comportamentais (ver Figura 8).

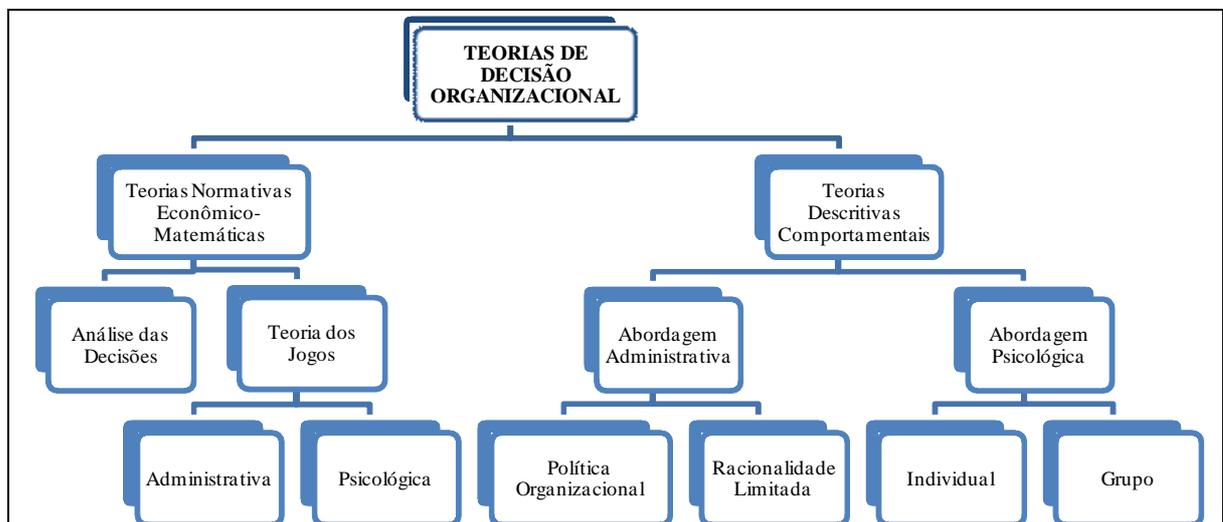


Figura 8 - Teorias da Decisão Organizacional
Adaptado de Bataglia e Yamane (2004)

As primeiras são subdivididas em duas vertentes: a Análise das Decisões, que trata das decisões estruturadas sob incerteza em situações não interativas e não competitivas (RAIFFA, *apud* BATAGLIA e YAMANE, 2004), e a Teoria dos Jogos, que se subdivide nas subáreas

⁹ A Teoria dos Prospectos foi desenvolvida pelos psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979). Esta teoria se constitui em um modelo descritivo de comportamento decisório e foi proposta como uma alternativa à teoria clássica normativa de tomada de decisão racional de Von Neumann e Morgenstern, de 1947 (*apud* HASTIE e DAWES, 2001).

¹⁰ Segundo Gomes (2001), Utilidade é uma medida da satisfação decorrente do consumo de um bem ou de um serviço, expressado através de uma função matemática. De acordo com a Teoria da Utilidade Esperada, o tomador de decisão racional procura escolher visando maximizar o valor esperado de sua função de utilidade.

¹¹ Risco, genericamente, é a combinação da chance de ocorrer algo indesejável com alguma medida de gravidade das consequências desse evento, caso ele venha a ocorrer (GOMES, 2001, p. 18). Difere de incerteza, isto é, quando é impossível saber a probabilidade de um resultado (BUCHANAN e O'CONNELL, 2006).

psicológica e administrativa e, dentro de um modelo de ação racional, analisa as decisões em situações interativas e competitivas (VON NEUMANN e MORGENSTERN, apud BATAGLIA e YAMANE, 2004). Os estudos envolvidos nessas áreas, dadas as suas características, consideram as possíveis alternativas de solução dos problemas como versões simplificadas ou condensadas dos estados possíveis da natureza (SHIMIZU, 2006). Sob essas abordagens, o tomador de decisão é definido como alguém impecavelmente racional e onisciente, levando em consideração muito mais como se deveria agir do que como se decide de fato (RAIFFA, apud BATAGLIA e YAMANE, 2004). Shimizu (2006) acrescenta que, na vida real, nem sempre um problema é resolvido dessa maneira, uma vez que se deve levar em conta o comportamento do indivíduo ou da organização envolvida na decisão. Por esta razão, estas abordagens não são adequadas ao exame das decisões estratégicas, essencialmente não estruturadas.

Já as teorias descritivas comportamentais podem ser examinadas através dos campos da Psicologia e da Administração. Na área da Psicologia, os estudos têm sido desenvolvidos quanto à decisão individual e em grupos. Os estudos sobre a decisão individual avaliam o comportamento do indivíduo frente a situações não estruturadas, incertas e complexas pela fatoração em subdecisões sistemáticas, tais como a capacidade individual de processamento de informações, heurísticas e esquemas mentais e concepção de problemas. Com relação à decisão em grupos, os estudos são focados em preferências cognitivas e afetivas dos indivíduos, considerando as relações entre os membros do grupo, envolvendo, por exemplo, aspectos de negociação, estilos psicológicos e cognitivos, superconfiança, coesão grupal, liderança, estresse, isolamento e pressões de opiniões contrárias (BATAGLIA e YAMANE, 2004).

No que tange à abordagem que envolve as teorias descritivas do processo decisório na Administração, tem sido consenso nas pesquisas sobre o tema haver, basicamente, dois grandes paradigmas: a racionalidade e o comportamento político (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993b; SCHWENK, 1995). Por conta disso, a seguir será apresentado o arcabouço teórico oriundo desses dois paradigmas que permite examinar as diferentes variáveis que compõe o processo decisório.

2.3.2 Abordagens do Processo Decisório Estratégico

Desde as reflexões iniciais de Herbert Simon, indo para uma multiplicidade de ideias advindas de um grande número de autores, a evolução nos estudos sobre o processo decisório estratégico nos últimos cinquenta anos tem revelado paradigmas amadurecidos, porém com abordagens incompletas (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Vários pesquisadores têm buscado colaborar na composição de modelos integrados de decisões estratégicas. É possível constatar, ao se analisar alguns desses modelos integrados oriundos da literatura, que vários autores convergem, embora com nomenclaturas diferentes, para cinco abordagens distintas do processo decisório: a racional, a política, a do incrementalismo lógico, a do *garbage can* e a cognitiva. O Quadro 4 sintetiza o referencial teórico consultado que aponta essas abordagens em seus modelos integrados.

Abordagem	Referencial teórico
Racional	HICKSON, 1987; LYLES e THOMAS, 1988; HITT e TYLER, 1991; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; HART, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993a; 1993b; SCHWENK, 1995; DAS e TENG, 1999.
Política	HICKSON, 1987; LYLES e THOMAS, 1988; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; HART, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993b; SCHWENK, 1995; DAS e TENG, 1999.
Incremental Lógico	HICKSON, 1987; LYLES e THOMAS, 1988; HART, 1992; SCHWENK, 1995; DAS e TENG, 1999.
<i>Garbage Can</i>	HICKSON, 1987; LYLES e THOMAS, 1988; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DAS e TENG, 1999.
Cognitiva	LYLES e THOMAS, 1988; HITT e TYLER, 1991; SCHWENK, 1995; DAS e TENG, 1999.

Quadro 4 - Referencial teórico para diferentes abordagens do Processo Decisório Estratégico

Fonte: Revisão da literatura - Elaborada pelo Autor

É importante citar, dentro dos modelos integrados de decisão estratégica supracitados, também a existência do chamado Modelo Evasivo de Decisão (*Avoidance Model*), abordado por Lyles e Thomas (1988) e Das e Teng (1999). O modelo Evasivo pressupõe a manutenção do *status quo*, de forma que, caso os sintomas do problema, que mudam constantemente, sejam ignorados, a situação se resolverá por si mesma, sem despendar energia e correr riscos inutilmente. Este modelo, que pode ocorrer em ambientes pouco competitivos, é caracterizado

pela intenção de se evitar a decisão, podendo ser feita a relação com o que Barnard (1979, p. 195) chama de “*decisões negativas*”, que assim considera quando se usa de bom senso e instinto para se evitar o erro em agir. Dada a pouca evidência na literatura sobre esse modelo, optou-se por não utilizá-lo no presente trabalho.

Ansoff (1977), por sua medida, estabeleceu uma distinção entre níveis de decisão. Assim, as decisões operacionais, geralmente tomadas por indivíduos, têm um horizonte de tempo mais curto e envolvem a maximização da eficiência de processos e conversão de recursos; as decisões táticas, cuja ação tem efeitos em poucos meses ou anos, se ocupam da estruturação de recursos na empresa visando a melhoria dos resultados; e as decisões estratégicas, comumente tomadas em grupo, têm um horizonte de tempo de longo prazo e o foco em problemas que envolvem a relação da organização com seu ambiente. Para este trabalho, o foco recairá sobre a forma como transcorrem os processos decisórios estratégicos, com suas fases e elementos, bem como sua análise do ponto de vista das abordagens decisórias elencadas acima, isto é, racional, política, incremental lógica, *garbage can* e cognitiva.

2.3.2.1 O Processo Decisório Organizacional

As organizações se defrontam com uma imensa variedade de problemas ao mesmo tempo, que variam consideravelmente em sua complexidade. De acordo com Mitroff e Sagasti (1973), os problemas podem ser classificados de duas formas: os problemas estruturados e os problemas não-estruturados. Um problema estruturado é aquele possível de ser definido, uma vez que suas variáveis, entre os possíveis cursos de ação, seus riscos e suas conseqüências, são conhecidas e passíveis de ser determinadas. Por outro lado, um problema não-estruturado é aquele cuja definição não é clara, já que uma ou mais de suas variáveis não são conhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza.

Em sua obra *How We Think*, de 1910, o filósofo John Dewey (*apud* MINTZBERG et al., 1976; BETHLEM, 1987; BATAGLIA e YAMANE, 2004), dentro de uma perspectiva de processo, sugeriu cinco fases para o pensamento reflexivo acerca da resolução de problemas:

- A sugestão a uma provável solução;

- A intelectualização de uma dificuldade formulada mediante um problema ou uma pergunta;
- O desenvolvimento de hipóteses alternativas;
- A elaboração mental das alternativas de resolução; e
- O teste das alternativas.

Esta sequência é apresentada reduzidamente em três perguntas (*apud* SIMON, 1963):

- Qual é o problema?
- Quais são as alternativas?
- Qual alternativa é a melhor?

A partir do modelo de Dewey, Simon (1965) propôs quatro fases do processo decisório, que generalizariam as atividades desempenhadas pelos executivos e suas equipes dentro das organizações (Figura 9). São elas:

- A avaliação de ocasiões para tomar uma decisão, ou seja, o mapeamento e análise de variáveis do meio ambiente organizacional que demandariam novas ações – chamada de atividade de Inteligência (correspondente às fases de sugestão e intelectualização de Dewey);
- A avaliação das linhas de ação possíveis, em que seriam concebidas alternativas de solução viáveis às situações necessitadas de uma decisão – denominada atividade de Estruturação, Concepção ou Design (que corresponde às fases de desenvolvimento e elaboração mental de Dewey);
- A definição da melhor alternativa entre as linhas de ação – a atividade de Escolha (que diz respeito à fase de teste de alternativas de Dewey);
- A análise das escolhas passadas, como forma de verificar suas consequências mediante um ciclo repetitivo que conduz a novas decisões – a atividade de Revisão.

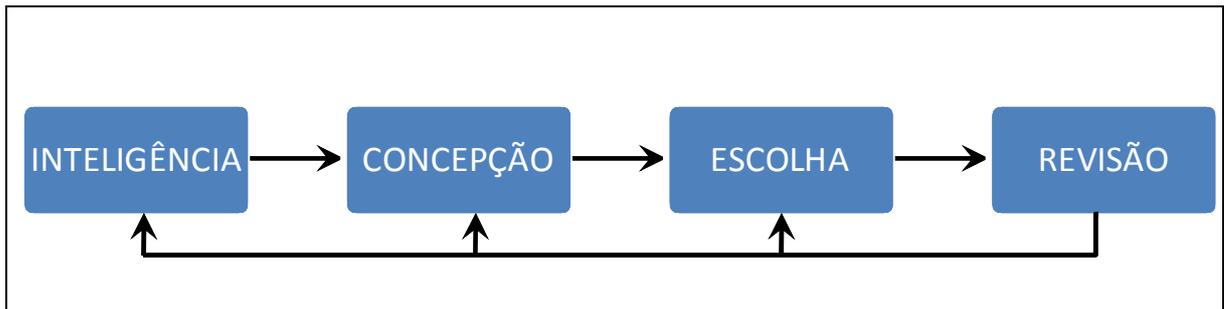


Figura 9 - O Processo Decisório Segundo Simon
 Fonte: Baseado em Simon (1965)

Em suas atividades, os executivos e suas equipes gastam (SIMON, 1963; BETHLEM, 1987):

- Uma parte elevada do seu tempo levantando e analisando o cenário econômico, técnico, político e social a fim de identificar novas condições que demandem novas ações;
- Uma parte ainda maior (sozinhos ou com suas equipes) procurando inventar, esquematizar e desenvolver linhas de ação possíveis para enfrentar as situações nas quais uma decisão é necessária;
- Um pequeno percentual do tempo escolhendo entre as alternativas, então desenvolvidas para atender problemas específicos e já analisadas quanto às consequências que decorrerão de sua utilização;
- Um percentual menor do seu tempo avaliando as consequências de ações anteriores como parte de um ciclo repetitivo que conduz a novas decisões.

Simon (1963) designou as decisões em dois tipos extremos: as decisões programadas e as não-programadas. Os dois tipos de decisões não são, na verdade, tipos distintos, mas sim um *continuum*, com decisões altamente programadas, em um extremo, e decisões não-programadas, no outro extremo de uma eventual escala classificatória, assumindo diversos matizes nesse ínterim.

As decisões programadas são repetitivas, estruturadas e rotineiras, possibilitando a aplicação de conjuntos de regras e procedimentos pré-estabelecidos. Elas são tomadas em ambientes de certeza ou de baixa incerteza, uma vez que quase todas as variáveis já são, neste caso, conhecidas. Para as decisões programadas, é possível o uso de procedimentos padronizados, modelagens matemáticas e simulações, dada a rastreabilidade das variáveis que compõe este tipo de decisão e a previsibilidade de sua resolução.

Por sua vez, as decisões não-programadas assim são consideradas na medida em que há a confrontação com situações novas, não-estruturadas e de importantes consequências. Mesmo que as “subdecisões” que envolvem um determinado processo decisório maior possam ser programadas através da utilização de técnicas preconcebidas, tal situação torna sua natureza não-programada. Por esta razão, não dispõem de regras para seguir, tampouco possuem um esquema específico para ser utilizado. Podem ser conhecidas ou inéditas. Nas decisões não-programadas conhecidas, o tomador de decisão já esteve envolvido em um problema semelhante. Embora todas as variáveis não sejam conhecidas, já existe certa experiência em situações parecidas. Nas decisões não programadas inéditas, o tomador de decisão se vê diante de uma situação completamente nova e não pode contar com nenhuma regra pré-estabelecida para auxiliá-lo. Nestas situações, as variáveis do problema que demanda a decisão não estão completamente disponíveis para serem avaliadas ou apresentam um alto nível de dificuldade para que sejam reunidas e organizadas em tempo hábil para isso.

Segundo Simon (1965), uma decisão pode influir no futuro de duas formas: 1) o comportamento presente, determinado por esta decisão, pode limitar possibilidades futuras; e 2) as decisões futuras podem ser guiadas, em grau maior ou menor, pela decisão presente. Quando um determinado problema se repete, uma reflexão sobre os critérios que foram adotados anteriormente poderão servir de auxílio para uma nova resolução. Isto é, a solução de um problema pode servir de base para todas as futuras decisões sobre problemas reincidentes ou semelhantes, mediante a seleção de critérios de avaliação, a utilização de conhecimentos empíricos relevantes e alternativas de comportamentos desejáveis para sua resolução, anteriormente testados.

O processo decisório estratégico, por sua vez, é caracterizado pelo ineditismo da situação, pela complexidade e por seus efeitos serem ilimitados no tempo. A organização, normalmente, começa com pequeno entendimento da situação de decisão que enfrenta ou do meio para sua solução, o que, na verdade gera uma ideia vaga do que aquela solução poderá ser e como será avaliado quando é desenvolvido (MINTZBERG et al., 1976).

Segundo estes autores, as decisões podem ser categorizadas pelos estímulos que os evocaram ao longo de um *continuum* (vide Figura 10). Em um extremo estão as **decisões de oportunidade**, que iniciam em uma base puramente voluntária para melhorar uma situação já segura, como a introdução de um produto novo para aumentar de *market share*, por exemplo. Em outro extremo estão as **decisões de crise**, em que organizações respondem a intensas pressões. Neste caso, uma situação severa exige ação imediata, como no exemplo da empresa

que busca uma fusão com outra para evitar sua falência. Assim, pode-se considerar que decisões de oportunidade e crise formam os dois extremos de um *continuum*. Já **decisões de problemas** podem ser definidas, dentro desse raciocínio, como intermediárias, decorrentes de pressões mais moderadas que crises. Durante o desenvolvimento de uma solução, um processo de decisão pode se modificar ao longo do *continuum* devido a uma demora ou pelo efeito de uma ação administrativa. Neste caso, protelar uma decisão ou ignorar uma oportunidade pode se transformar em um problema futuro ou até mesmo em uma crise. Por outro lado, um executivo pode converter uma crise anunciada em um problema de solução menos complicada ao buscar uma solução temporária, ou mesmo usar uma crise ou situação problemática como uma oportunidade para inovar.

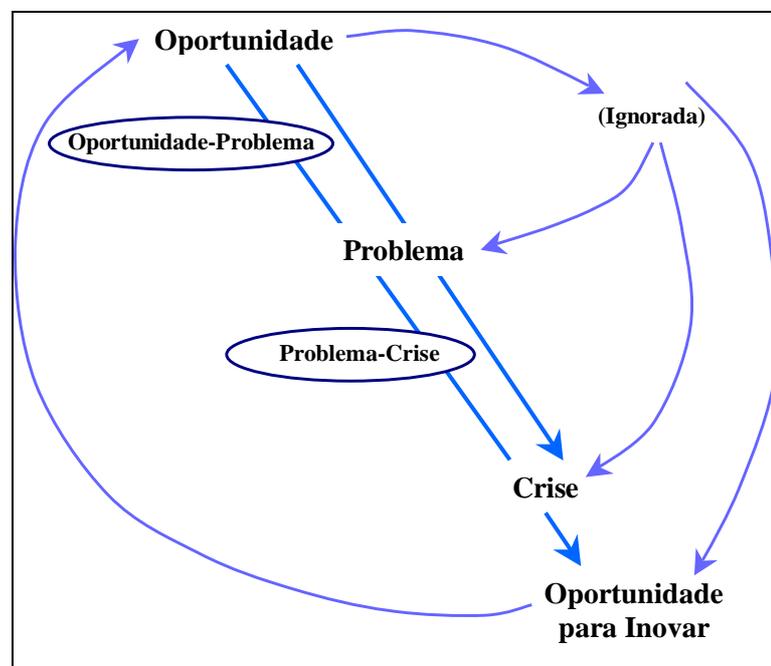


Figura 10 - Estímulos à Decisão
Fonte: Bethlem (1987, p. 35)

As decisões também podem ser classificadas através de sua solução. Mintzberg et al. (1976) apontam a diferença na forma como as soluções a um referido problema são buscadas (ou, nas palavras dos autores, “uma coisa é encontrar uma agulha num palheiro, outra bem diferente é planejar uma fuga”). As soluções, que podem se valer de formas padronizadas ou convencionais (pensamento convergente) a maneiras criativas e inovadoras (pensamento

divergente)¹², são classificadas em quatro modos. Primeiro, as soluções podem ser *determinadas* (“*given*”) no começo do processo. Segundo, elas podem ser *prontas* (“*ready-made*”), quer dizer, completamente desenvolvidas no ambiente durante o processo. Terceiro, podem ser especialmente desenvolvidas soluções *customizadas* (“*custom-made*”), sob encomenda para a decisão. Finalmente, a solução pode combinar decisões prontas e customizadas - são soluções *modificadas* (“*modified*”) para se ajustar a situações particulares, como adaptar um equipamento para uma finalidade específica. Os autores sintetizam, com base na ótica da solução de problemas, como ocorre esta dinâmica com relação às decisões:

Um tomador de decisão pode ficar relutante em agir em um problema para o qual ele não vê nenhuma solução aparente; de forma semelhante, ele pode hesitar em usar uma nova ideia que não está de acordo com uma dificuldade. Mas, quanto uma oportunidade é relacionada a um problema, o gestor provavelmente iniciará um processo de tomada de decisão. (MINTZBERG et al., 1976, p. 253).

A categorização das decisões por estímulo e por tipo de solução é sintetizada no Quadro 5:

	Por forma de Estímulo	Por tipo de Solução
Decisões estratégicas	Oportunidade (-)	Determinadas
	Problema (+/-)	Prontas
	Crise (+)	Customizadas
		Modificadas

Quadro 5 - Classificação das decisões estratégicas
Adaptado de Mintzberg et al. (1976)

¹² Segundo Guilford (1967), a forma como um dado problema é resolvido pode ser classificada em dois tipos distintos de resposta ou pensamento relacionado a esse problema. O autor conceituou como “pensamento convergente” aquele no qual se busca achar apenas uma solução convencional e apropriada a um referido problema, baseada na inteligência. Por outro lado, o chamado “pensamento divergente” envolve a construção de diversas respostas a um problema, valendo-se da criatividade para a construção de várias ideias que poderão servir para a solução a esse problema.

O trabalho desenvolvido por Mintzberg e colegas, influenciado pela pesquisa sobre *frames* de processos decisórios feita em 1972 por Eberhard Witte (*apud* Mintzberg et al., 1976), gerou um modelo geral de Processo Decisório Estratégico composto de três fases: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Embora o referido modelo apresente um alinhamento com as fases de Inteligência, Concepção e Escolha proposto por Simon (1963), o modelo de Mintzberg e colegas se diferencia pelo fato de não haver uma relação sequencial simples entre suas fases, podendo ocorrer *loops* dentro de cada uma de acordo com a dinâmica do processo decisório. Dentro de cada fase, são discriminadas rotinas principais, dentro das quais ocorrem diversas atividades. A fase de Identificação é composta das rotinas de reconhecimento e diagnóstico. A fase de Desenvolvimento se compõe das rotinas de busca e design (ou projeto da decisão). E a fase de Seleção é composta das rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Estas rotinas são detalhadas no Quadro 6.

Fase do Processo Decisório Estratégico	Rotinas	
Identificação	Reconhecimento da decisão	Identificação das oportunidades, problemas e crises que evocam a atividade de decisão.
	Diagnóstico	Compreensão dos estímulos e a relação causa-efeito da situação de decisão, envolvendo dados parcialmente ordenados, informações e situações de incerteza.
Desenvolvimento	Busca	Visa encontrar soluções prontas (pensamento convergente) Tipos de busca: 1. Busca na memória organizacional existente (humana ou papel); 2. Busca passiva de alternativas não solicitadas; 3. Busca de armadilha, de forma a gerar alternativas através de geradores de soluções; 4. Busca ativa, com a procura direta por alternativas.
	Design	Visa desenvolver soluções customizadas ou modificar soluções prontas (pensamento divergente).
Seleção	Pré-seleção	Serve para reduzir um grande número de alternativas prontas em poucas viáveis, geralmente ocorrendo dentro dos próprios ciclos de busca.
	Avaliação-escolha	Visa selecionar o curso de ação através de julgamento (quando o tomador de decisão se vale de sua intuição para escolha, sem razões justificadas), negociação (quando há um consenso entre as partes envolvidas na decisão) ou análise (decorrente de um fato).
	Autorização	É a ratificação da decisão em um nível mais alto da hierarquia, nas situações em que os tomadores de decisão não possuem autoridade para tal.

Quadro 6 - Fases do Processo Decisório Estratégico
Adaptado de Mintzberg et al. (1976)

Os autores sugerem que existam três conjuntos de rotinas de suporte, descritas no Quadro 7, que podem ocorrer a partir de uma rotina principal: controle, comunicação e políticas.

Rotinas de Suporte	Descrição
Controle da decisão	Através do planejamento da decisão (como ela deverá ocorrer, recursos empregados, etc.) e definição dos próximos passos.
Comunicação da decisão	Através da exploração (busca ampla de informações sobre o problema), investigação (busca de informações específicas sobre o problema) e disseminação (veiculação das informações da decisão aos interessados).
Políticas	Visam clarear as relações de poder e mobilizar as forças para gerar consenso e implementar as decisões, através da persuasão ou cooptação.

Quadro 7 - Rotinas de Suporte ao Processo Decisório Estratégico
Adaptado de Mintzberg et al. (1976)

As rotinas do modelo podem ocorrer em qualquer sequência no Processo Decisório Estratégico, inclusive se repetir. Desta forma, as etapas da decisão podem se ramificar, alterar e gerar *loops*. Mintzberg et al. (1976) estabeleceram fatores dinâmicos que influenciam o fluxo do Processo Decisório Estratégico, podendo redundar ou diminuir a forma como uma decisão transcorre. Fatores dinâmicos

[...] talvez sejam os aspectos mais característicos e distintivos dos processos decisórios que são estratégicos. [...]. Eles retardam, param, reiniciam. Eles causam acelerações, se ramificam para uma nova etapa, circulam dentro de uma ou duas etapas e retornam para pontos anteriores dentro do processo. (MINTZBERG et al, 1976, p. 263).

Os fatores dinâmicos, discriminados no Quadro 8, podem ser interrupções, atrasos programados, atrasos para retroalimentação, sincronizações, ciclos de compreensão ou reciclagem por falhas.

Fatores dinâmicos	Descrição
Interrupções	Paradas no processo decisório decorrentes de forças do ambiente.
Atrasos programados	São utilizados quando os gestores precisam administrar várias atividades concomitantes dentro do processo decisório.
Atrasos para retroalimentação	Atrasos que decorrem da espera por resultados de ações anteriores.
Retardamentos ou acelerações em momentos de decisão	Induções no processo decisório destinadas a atrasá-lo ou acelerá-lo, a fim de se obter vantagem em circunstâncias específicas, tais como aguardar por suporte ou condições melhores, sincronizar ações com outras atividades, obter fatores-surpresa ou ganhar tempo.
Ciclos de compreensão	Ocorrem quando os envolvidos precisam buscar uma melhor compreensão de situações específicas em processos decisórios estratégicos complexos.
Reciclagem por falhas	Os processos de decisão podem ser bloqueados para obtenção de soluções aceitáveis. Nestas situações, os envolvidos no processo podem voltar a ciclos anteriores para alterar critérios a fim de buscar novas alternativas de solução.

Quadro 8 - Fatores Dinâmicos do Processo Decisório Estratégico
Adaptado de Mintzberg et al. (1976)

O conjunto de rotinas principais, rotinas de suporte e fatores dinâmicos compõem o que foi chamado de Modelo Geral de Processo Decisório Estratégico (MINTZBERG et al., 1976), conforme apresentado na Figura 11.

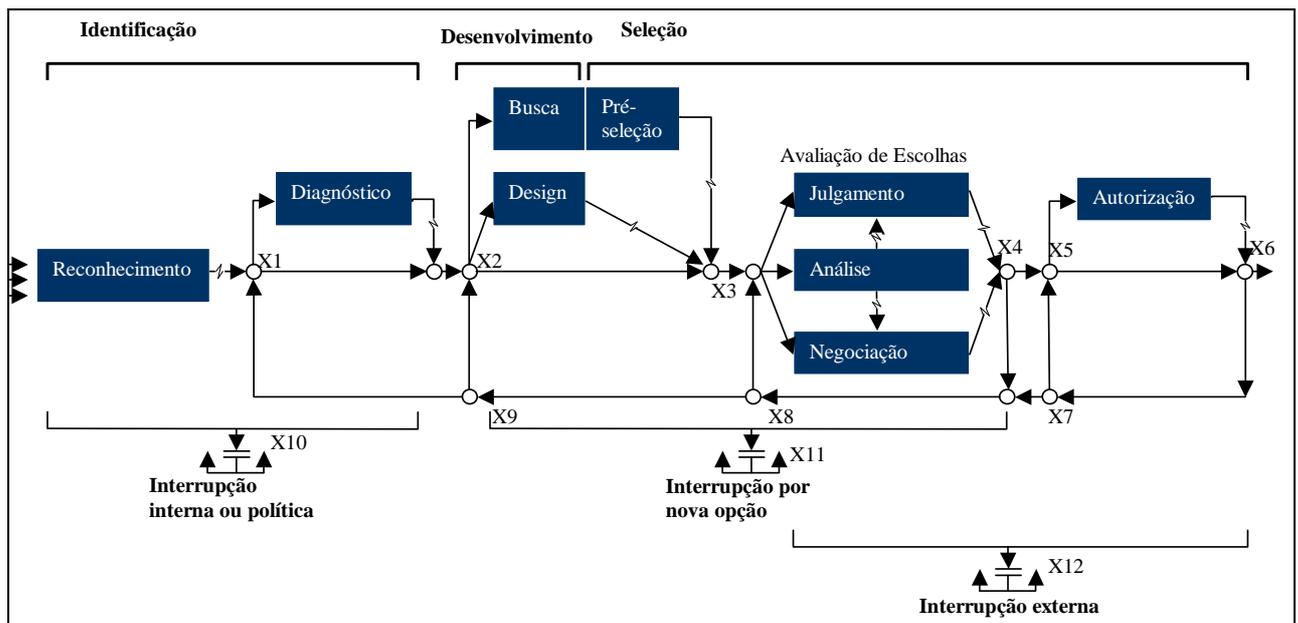


Figura 11 - Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico
Fonte: Mintzberg et al. (1976, p. 266)

É importante salientar que, a despeito de sua aparente linearidade, as rotinas de reconhecimento e avaliação-escolha (mediante julgamento, análise ou negociação), representadas na linha central do modelo, são inerentes a qualquer processo decisório, embora a proposta de Mintzberg e colegas, como bem lembra Bethlem (1987, p. 34), seja “*uma tentativa de estruturar decisões ‘não estruturadas’*”, os processos decisórios estratégicos. Contudo, segundo Mintzberg et al. (1976, p. 263), são os próprios fatores dinâmicos que representam, talvez, as características que mais distinguam aqueles processos decisórios que são, de fato, estratégicos. Ademais, devido a sua não-linearidade, os fatores dinâmicos, que têm sua representação nos pontos de *loops* sinalizados com um “X” na Figura 11, caracterizam a não estruturação e a complexidade dos processos decisórios estratégicos.

Além de classificar as decisões com base nas formas de estímulo e por tipos de solução, o trabalho de Mintzberg et al. (1976), após analisar diferentes situações envolvendo decisões estratégicas, categorizou-as por tipos de processos, sendo variações do Modelo Geral com relação à configuração do caminho pelo qual transcorrem diferentes processos decisórios. A forma como as diferentes fases do processo decisório estratégico permeiam seu andamento, e a dinâmica como ocorrem as etapas, *loops*, rotinas e interrupções internas e externas ao processo, na visão dos autores, permitiu estabelecer uma tipologia baseada nas principais características identificadas até então. As definições dos quatro tipos de processos decisórios principais e suas três variações são apresentadas no Quadro 9:

Tipo	Processo	Caracterização
1	Impasse Simples	Geralmente, envolve soluções pré-determinadas, sem necessidade de ter qualquer atividade de desenvolvimento durante o processo decisório, podendo haver eventuais interrupções no fluxo de eventos para compreensão de etapas.
2	Design Político	Semelhante ao processo decisório de impasse simples, uma vez que também envolve soluções pré-determinadas, porém difere deste devido a uma maior dificuldade decorrente de extensa atividade política de negociação com os atores envolvidos.
3	Busca Básica	Caracterizado por ser um processo decisório relativamente simples e direto por conta da busca da melhor solução pronta entre as alternativas avaliadas.
4	Busca Modificada	Diferentemente do processo decisório do tipo busca básica, neste tipo de busca modificada a fase de desenvolvimento se caracteriza pela adaptação de alternativas prontas devido a limitações em seu projeto que poderiam inviabilizar a solução do problema se simplesmente implementadas.
5	Design Básico	É caracterizada por extensa atividade de desenvolvimento que, desta forma, redunde na criação de complexas e inovadoras soluções customizadas, geralmente visando aproveitamento de oportunidades de cunho comercial ou de negócios.
6	Design Bloqueado	Difere do processo decisório de design básico na fase de seleção da alternativa de solução, uma vez que a influência ou a pressão de atores externos ao processo (geralmente, nos casos que envolvem serviços públicos, por exemplo) acaba por forçar o tomador de decisão a uma adaptação da solução para atender tais reivindicações.
7	Design Dinâmico	Possui semelhanças como os processos decisórios dos tipos design básico e busca modificada, senão por conta da complexidade do fluxo de atividades se caracterizar por constantes interrupções devido ao surgimento de novas opções de soluções prontas a serem avaliadas; geralmente, tais processos envolvem decisões de grande investimento no projeto de alguma instalação, construção ou equipamento.

Quadro 9 - Classificação das Decisões Estratégicas por Tipo de Processo

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (1976)

De toda forma, a classificação das decisões estratégicas segundo a configuração do transcurso do processo decisório depende, em grande parte, do tipo de solução adotada e da natureza dos fatores dinâmicos envolvidos (Mintzberg et al, 1976, p. 268). Avaliar se a situação envolve a equalização de um problema ou crise, ou mesmo se denota no aproveitamento de uma oportunidade, além da quantidade e intensidade de interrupções do processo decisório, terá implicações na maneira como será feita a escolha do caminho a seguir e no que isso resultará no decorrer do tempo.

2.3.2.2 Abordagem Racional: a Racionalidade Limitada nas Decisões Estratégicas

A abordagem racional de decisão decorre da teoria econômica clássica na qual pressupõe que o ser humano (*homo economicus*) é dotado de racionalidade excessivamente prepotente e onisciente para realizar suas escolhas (Shimizu, 2006). Firmemente defendida por decisores partidários da visão econômico-matemática, ela envolveria a análise criteriosa de alternativas, a busca exaustiva de insumos e informações para a decisão, a despeito da influência de emoções ou *insights* eventualmente ocorridos nos processo, como no exemplo a seguir.

A primeira coisa que um administrador deve fazer diante de qualquer projeto, nos dias de hoje, é consultar. “Coletar insumos” e “chegar a um consenso” praticamente substituíram o esforço outrora voltado para a administração analítica e decisória. Não há dúvida de que recolher dados e procurar soluções satisfatórias para todos valha a pena, mas somente se formarem a base para uma análise, e não a substituírem. (LeGAULT, 2006, p. 69).

Esta racionalidade leva em conta que o tomador de decisão considera todas as alternativas disponíveis, identifica e avalia todas as consequências que podem resultar da adoção de cada alternativa e seleciona a alternativa que seja preferível em termos do melhor valor à sua finalidade (MEYERSON e BANFIELD, *apud* HART, 1991), redundando em uma solução ótima para o problema analisado. Esta abordagem ficou conhecida como o modelo abrangente ou sinóptico de decisão (NUTT, 1984; DEAN e SHARFMAN, 1993).

Contudo, as pesquisas na *Carnegie School*, da qual Herbert Simon era um de seus representantes, demonstraram que nenhuma escolha organizacional pode ser feita mediante a abordagem econômica normativa. Simon (1955) comprovou que, na verdade, as decisões organizacionais ocorrem sob a égide da racionalidade limitada, que envolve conceitos ligados à atenção sequencial a metas, resoluções parciais de conflitos e satisfação de seus objetivos e critérios (DEAN e SHARFMAN, 1993b). Diferentemente do conceito do “homem econômico”, que visa a maximização do valor de utilidade, o tomador de decisões é limitado cognitivamente por um “triângulo” formado por sua capacidade, hábitos e reflexos inconscientes, por seus valores e seus conhecimentos acerca do trabalho, mais adequadamente sendo definido pelo conceito de “homem administrativo” (SIMON, 1965, p. 46). Desta forma,

segundo Morgan (2007), tanto indivíduos quanto organizações resolvem seus problemas com base em uma “racionalidade limitada” e por decisões “satisfatórias” (*satisficing*), baseadas em simples regras empíricas, bem como pesquisas e informações limitadas.

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), a maioria das decisões racionais segue as fases básicas - identificação, desenvolvimento e seleção – porém às vezes transitam entre estas fases, podendo resultar tanto nas suas repetições quanto em sequências diferenciadas. Entretanto, a complexidade do problema e o conflito entre os tomadores de decisão frequentemente influenciam a forma de se tomar a decisão. Galbraith (*apud* Morgan, 2007) afirma que, quanto maior for a situação de incerteza, mais difícil será a programação e rotinização de uma atividade através do planejamento prévio de uma resposta – ou seja, a padronização de uma decisão. Neste sentido, os tomadores de decisão frequentemente selecionam alternativas que não têm expectativa de resolver o problema, com o objetivo de evitar o risco.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam, ainda, a existência de limitações ao modelo racional, uma vez que os objetivos nem sempre são claros e mudam de acordo com a situação considerada. A busca por informações geralmente não é metódica – muitas vezes é casual e oportunista. Além disso, as análises de alternativas podem ser limitadas e as decisões podem se basear no uso de procedimentos-padrão de operação, ao invés de uma análise sistemática. Por conta disso, Eisenhardt e Zbaracki (1992) identificaram no modelo racional uma dicotomia, decorrente do aspecto contingencial da tomada de decisão, de forma que essa acaba se movendo da racionalidade pura ou instrumental para a racionalidade limitada, dentro de um *continuum*. Desta forma, os autores afirmam que a tomada de decisão estratégica é racional em alguns casos e em outros não, de acordo não apenas com o contexto, as características dos envolvidos e da organização, mas principalmente em função da situação-problema a ser analisada.

No tocante à literatura sobre o Processo Decisório Estratégico, várias pesquisas levaram em conta a abordagem racional das decisões organizacionais, envolvendo desde a relação entre a abrangência racional do Processo Decisório Estratégico e a *performance* organizacional de acordo com o nível de estabilidade do ambiente (FREDRICKSON e MITCHELL, 1984; FREDRICKSON, 1984; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989), o nível de rapidez nas decisões estratégicas em ambientes de constante inovação (EISENHARDT, 1989a), o uso da análise formal nas decisões (LANGLEY, 1989) e a relação entre decisões estratégicas racionais e políticas (DEAN e SHARFMAN, 1993a, 1993b), com reflexos na sua

eficácia (DEAN e SHARFMAN, 1996). Segundo Dean e Sharfman (1993a), a racionalidade envolve o quão abrangente é o processo decisório estratégico no que concerne à coleta de informações relevantes para a decisão e o grau de confiança na análise dessas informações visando dar suporte à escolha. Por conta disso, os aspectos que podem ser avaliados, no que diz respeito à racionalidade no processo decisório estratégico, envolvem o grau de abrangência na busca por informações para a decisão, o grau de análise de informações relevantes para o processo decisório, o uso de técnicas de análise quantitativa nas decisões estratégicas, o grau de influência de aspectos analíticos ou intuitivos no processo decisório estratégico e a eficácia em focar sua atenção em informações relevantes para as decisões do grupo decisor. As características principais desta abordagem estão resumidas no Quadro 10.

Características da Abordagem Racional de Decisão Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> – Caracteriza-se por análises quantitativas confiáveis e detalhadas das alternativas à decisão; – Delimitação relativamente clara do problema a ser analisado; – Visa à otimização de soluções, com base numa estrutura de identificação, desenvolvimento e seleção da alternativa à decisão; – Procura minimizar o risco, a instabilidade do ambiente e a incerteza; – A direção do poder ocorre de cima para baixo, prevalecendo uma relação hierárquica predeterminada. 	<p>Fontes: MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e MITCHELL, 1984; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996</p>

Quadro 10 - Características da Abordagem Racional de Decisão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

2.3.2.3 Abordagem Política: Poder, Coalizões e Conflitos nas Decisões Estratégicas

A abordagem política do processo decisório surgiu dos estudos nas ciências políticas da década de 1950, envolvendo análises sobre conflitos e coalizões entre tomadores de decisões governamentais (LINDBLUM, 1959). Transpostos para a Teoria Administrativa, aspectos ligados ao comportamento político nas decisões acabaram chamando a atenção para as reações sociais de grupos de indivíduos, ao passo que a racionalidade limitada, por sua vez, acabou focando nas questões cognitivas das pessoas (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

A base da abordagem política do processo decisório decorre da constatação de que as organizações são coalizões de pessoas competindo por interesses distintos. Pettigrew (1977)

salienta que os processos políticos dentro das organizações envolvem tanto aspectos grupais, devido à divisão das atividades, quanto individuais, com a manutenção do sistema de status – decorrendo na criação de subgrupos com interesses específicos quanto à distribuição dos recursos organizacionais. Por conta disso, a capacidade de influenciar os resultados de decisões organizacionais pode ser considerada uma fonte de poder¹³ muito reconhecida. Uma vez que as organizações possam ser vistas, de acordo com Morgan (2007), como sistemas de tomadas de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização em que está. Em outras palavras, o processo decisório político pode ser entendido pela resolução de demandas conflituosas de interesses individuais e grupais (PETTIGREW, 1977).

Eisenhardt e Zbaracki (1992) sustentam que, do ponto de vista dos processos decisórios políticos, as pessoas são individualmente racionais, mas não o são coletivamente. Assim, segundo os autores, as pessoas, pelo menos algumas vezes, desenvolvem ações visando manter seu status ou aumentar seu poder de influência na tomada de decisão, de forma que as preferências dos envolvidos mais poderosos acabam vencendo. Por conta disso, sob o viés político, não seria a organização que teria objetivos, mas, sim, as pessoas que a compõe (FERNANDES et al., 2007, p. 56).

Morgan (2007) afirma que, no que tange às relações de poder no processo decisório, há três elementos inter-relacionados: o controle sobre as premissas da decisão, o controle sobre o processo decisório em si e o controle sobre os resultados e objetivos da decisão. Uma das formas mais eficazes de se chegar a uma decisão é permitir que ela seja feita por falta de escolha ou omissão - à semelhança do que pode ocorrer no modelo evasivo, citado por Lyles e Thomas (*op. cit.*) e Das e Teng (*op. cit.*). Por conta disso, Morgan (2007) sustenta que muito da atividade política dentro das organizações se baseia no controle de assuntos e premissas que serão discutidas nas decisões, de maneira a influenciar como uma decisão específica será focalizada ou evitando que certos aspectos fundamentais venham à tona. Com base em “manobras políticas”, busca-se evitar que certos assuntos sejam discutidos, podendo-se chegar precisamente aonde se quer. O controle do processo decisório é comumente mais visível do que o controle de suas premissas, pois acaba envolvendo a forma como transcorre a decisão, quem toma parte nela, o tempo envolvido, a forma de comunicação às partes, o tipo e forma de informação utilizada. Quem dispõe de maior poder político poderá exercer influência sobre

¹³ Poder, neste trabalho, é considerado como a habilidade para fazer com que outras pessoas ajam segundo suas próprias preferências, impondo sanções caso não o façam (ARNDT, *apud* DEAN e SHARFMAN, 1993b).

esses fatores. Desta forma, as regras que devem guiar a tomada de decisão são, assim, variáveis importantes que os membros da organização podem manipular e usar para modificar a opinião das pessoas a favor ou contra uma ação, interferindo no seu resultado.

Dean e Sharfman (1993b) argumentam que os comportamentos político e racional deveriam ser vistos como duas dimensões distintas do processo de decisão. A extensão em que a informação é coletada e analisada é diversa da prática política. Não há decisão que não inclua ambos: o conhecimento para lidar com a complexidade dos problemas, suportado pela perspectiva racional, e o conhecimento para lidar com o potencial político dos resultados.

O comportamento político, assim posto como decorrente do uso de táticas de influência, pode ser classificado, segundo Dean e Sharfman (1993b), em três grupos. O primeiro está relacionado com as atividades que levam à aquisição e uso do poder, visando interesses e aspirações próprias. O segundo envolve táticas de uso de canais importantes para a propagação da informação. O terceiro se vincula às táticas de uso do tempo e ao oportunismo para construir uma base de poder para as ideias. Bataglia (2006) aponta, com base na literatura, várias táticas políticas que podem ser identificadas dentro dos processos decisórios, conforme o Quadro 11.

Táticas Políticas	
Amizade	Uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.
Coalizão	Conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo à aspiração.
Cooptação	Envolver os atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras.
Barganha	Decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios.
Asserção	Uso de uma abordagem direta e forte, tal como a exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que lhes é pedido e indicar que regras exigem obediência.
Criação de senso de urgência	Uso de fatos e dados para criar no grupo senso de importância com relação à aspiração.
Salvaguarda	Criar mecanismos de evasão de situações que possam se refletir desfavoravelmente.
Autoridade superior	Obter apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo às aspirações e interesses.
Sanções	Uso de recompensas e punições, como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Quadro 11 - Táticas Políticas
Fonte: Bataglia (2006, p. 59)

Por outro lado, segundo Bataglia (2006), a implementação da decisão depende do consenso que, por sua vez, depende da compreensão e do comprometimento do grupo de tomadores de decisão, através da forma de resolução de seus conflitos interpessoais. Num grupo de tomadores de decisão, há objetivos compartilhados e conflituosos no processo decisório estratégico, decorrentes de distintas visões de futuro, posições antagônicas, confronto de ambições e interesses individuais. O poder de influência dos envolvidos, então, é utilizado a fim de buscar que o atendimento de suas intenções pessoais seja considerado na decisão organizacional.

Mintzberg et al. (1976) identificaram que o conflito é um fator dinâmico de influência no processo decisório estratégico, afetando seu tempo de duração. Eisenhardt (1989a), no entanto, se contrapôs a essa ideia, afirmando que a habilidade de resolução do conflito, ao invés do conflito em si, acaba influenciando na duração do processo decisório. Se os tomadores de decisão conseguem resolver o conflito por si mesmos, atuando ativamente na sua resolução (seja através de consenso, seja pela mediação de alguém com maior autoridade), acabarão tornando o processo decisório mais rápido. Por outro lado, se houver uma abordagem passiva dos envolvidos, adiando a resolução do conflito, estes acabarão influenciando na demora do processo decisório, que poderá sofrer os efeitos de eventos externos na escolha a ser feita.

Estudos envolvendo a política nos processos decisórios estratégicos, cujas características são resumidas no Quadro 12, estabelecem as organizações como sistemas políticos que desenvolvem estratégias amplas, porém com implantação gradual (QUINN, 1978), sugerem que a ocorrência de coalizões políticas estão negativamente relacionadas com a *performance* organizacional (EISENHARDT e BOURGEOIS, 1988), relacionam a rapidez nas decisões estratégicas com o uso intensivo de informações, a resolução rápida de conflitos e a criação de múltiplas alternativas de solução (EISENHARDT, 1989a) e apontam que a influência de preferências pessoais diversas e a negociação intra-grupal determinam a eficácia do comportamento político nas decisões (DEAN e SHARFMAN, 1996).

Características da Abordagem Política de Decisão Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> – Caracteriza-se pela negociação, conjugação de interesses, luta pelo poder e criação de coalizões para resolução de conflitos; – Os objetivos pessoais são privilegiados na análise de alternativas de escolha, em detrimento dos objetivos globais; – As disputas de poder e táticas de influência determinam a prevalência nas decisões, devido ao embate de forças políticas no âmbito organizacional; – O uso de táticas de utilização do tempo, de oportunismo e de domínio de canais de comunicação se refletem nas disputas de poder e persuasão para a determinação das escolhas de decisão prediletas. 	<p>Fontes:</p> <p>EISENHARDT e BOURGEOIS, 1988; EISENHARDT, 1989a; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993b</p>

Quadro 12 - Características da Abordagem Política de Decisão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

Por fim, Eisenhardt (2002), com base em estudos anteriores, afirma que a eficácia nas decisões estratégicas deve envolver:

- 1) O desenvolvimento da intuição coletiva, através de reuniões frequentes e medições em tempo real para aumentar a capacidade de análise da equipe gerencial;
- 2) O estímulo ao conflito rápido através da reunião de membros com diferentes opiniões sobre um problema, enfatizando múltiplas alternativas para melhorar a qualidade das decisões;
- 3) Disciplina sobre o *timing* das decisões estratégicas com a definição de ritmos e consenso qualificado, a fim de evitar escolhas estratégicas impetuosas;
- 4) Eliminação da política através da instituição de metas comuns e delimitação de territórios, a fim de evitar o conflito interpessoal destrutivo e o desperdício de tempo com os jogos políticos.

Eventualmente, as decisões estratégicas podem apresentar características relacionadas tanto a aspectos racionais quanto políticos, apresentando: a) baixas relações políticas e alta racionalidade; b) altas relações políticas e baixa racionalidade; c) baixas relações políticas e baixa racionalidade; d) altas relações políticas e alta racionalidade (DEAN e SHARFMAN, 1993b). Contudo, de acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), o fato de aspectos políticos ocorrerem nos processos decisórios estratégicos se deve a desequilíbrios nas relações de poder. Por conta disso, para esses autores, o comportamento político nas decisões acaba por criar animosidade, desperdício de tempo, obstrução dos canais de informação e apresentando reflexos negativos na *performance* organizacional.

2.3.2.4 Abordagem Incremental: O Incrementalismo Lógico

Em 1959, Charles Lindblom, analisando a forma como os administradores públicos americanos formulavam suas decisões acerca das políticas de governo, cunhou um conceito que ficou conhecido como Incrementalismo. Lindblom argumentou, no que foi chamado posteriormente de Incrementalismo Desarticulado (LINDBLOM, *apud* MINTZBERG et al., 2000) que os tomadores de decisão, na verdade, não têm claros os valores e objetivos da organização, mas escolhem de forma aparentemente fragmentada e confusa entre opções conjugadas de valores, objetivos e diferentes caminhos, incorporando aspectos de poder e experimentação na decisão. O Incrementalismo assume que a seleção de valores e a análise empírica não se realizam distintamente no tempo e sem influência mútua. Ao contrário, valores e políticas são escolhidos simultaneamente, num processo marcado pela interdependência. Além disso, outra característica do modelo incremental seria a elevada capacidade de aprimoramento e adaptação. Operando através de um processo de ajustamento mútuo, as políticas seriam mais sensíveis aos diversos grupos de interesse envolvidos e mais adequadas do que processos de negociação, eminentemente políticos.

Posteriormente, James Brian Quinn, baseando-se nas ideias de Lindblom, defendeu que os tomadores de decisão não atuam de forma desarticulada, porém concebem as estratégias organizacionais incrementalmente dentro de uma lógica que “une as partes”, a que chamou de Incrementalismo Lógico (QUINN, 1978). Suas ideias partiam do pressuposto de que os eventos externos que afetam as decisões organizacionais não podem ser previstos ou antecipados pela empresa, de forma que uma análise apurada de todas as variáveis que influem na concepção das alternativas possíveis carece de tempo, recursos ou informações adequadas para fazê-lo. Assim, uma das formas que os executivos se valem para agir ante tais situações é a incremental. Isto demanda que os procedimentos organizacionais devam ser flexíveis e resultados de experiências, vindo dos conceitos amplos para os específicos. O Incrementalismo Lógico, desta forma, parte do princípio de que é impossível um executivo orquestrar todas as decisões internas, eventos do ambiente externo, relações de poder, necessidades técnicas e as necessidades de formação. Assim, na avaliação de Quinn (1978), o Incrementalismo Lógico seria uma combinação entre o planejamento racional e a aceitação da existência das estratégias emergentes. Na sua visão, as estratégias mais eficazes tenderiam a emergir de uma série de “subsistemas estratégicos”, cada qual atacando uma classe específica de questões estratégicas (por exemplo, aquisições, diversificações ou grandes reorganizações)

de uma forma disciplinada, mas que seriam combinadas incremental e oportunamente dentro de um padrão coeso que acabaria se tornando a estratégia da empresa.

Na concepção do Incrementalismo Lógico, um executivo hábil poderia dispor de certo poder que lhe possibilitaria controlar o processo de decisão estratégica e, com isso, influir significativamente, de maneira indireta e informal, sobre uma estratégia global da organização. Por essa razão, muitos executivos postergariam decisões, deixando-as temporariamente indefinidas, a fim de buscar a participação de membros da organização que atuariam em outras esferas hierárquicas ou para obter informações mais qualificadas de especialistas. Gradualmente, os executivos envolvidos na decisão buscariam comprometer os envolvidos com as escolhas realizadas, minimizando questões ligadas às relações de poder que poderiam estar envolvidas.

Por conta disso, segundo Quinn (1978), as decisões estratégicas concebidas dentro da visão do Incrementalismo Lógico se desenvolveriam dentro do seguinte funcionamento:

- A construção conceitual da estratégia se efetuaria através de vários subsistemas organizacionais que reunissem as pessoas em torno de um problema de importância estratégica, mas que não representaria toda a estratégia, gerando aprendizado organizacional; tais ideias estão presentes na formação da chamada escola de aprendizado de estratégia (MINTZBERG et al., 2000, p. 134);

- Cada subsistema teria um processo específico de desenvolvimento de sua estratégia, tanto através de análises racionalmente sistemáticas, quanto através de coalizões de poder, mas cada um com sua própria lógica de construção, de modo que os subsistemas agissem de forma concomitante, porém não cruzada;

- A estratégia organizacional, através das interações dos subsistemas, se desenhará de maneira tanto lógica (dentro de cada subsistema) quanto incremental (na interação entre os subsistemas);

- Neste ínterim, a equipe dirigente da organização, liderada pelo executivo principal, procuraria desenvolver e manter uma lógica consistente entre as decisões tomadas em cada subsistema, de modo que fossem devidamente gerenciadas de forma orientada, eficaz e pró-ativa, para melhorar e integrar os aspectos analíticos e comportamentais envolvidos na formulação da estratégia (Quinn, 1978).

Na visão de Eisenhardt e Zbaracki (1992), os conceitos envolvidos no Incrementalismo Lógico estariam dentro de uma abordagem política do processo decisório

estratégico, considerando a forma como os executivos constroem suas bases de poder para acelerar ou retardar a implementação de estratégias de maneira gradual e oportunista. No entanto, Quinn (1978) salienta que o Incrementalismo Lógico buscaria combinar a abordagem racional e a abordagem político-comportamental, em uma concepção complexa do processo decisório. Quinn (1978) argumentou que o Incrementalismo Lógico não é “confuso”, como inicialmente atribuiu Lindblom (1959), mas dotado de consciência, propósito, pró-atividade e gestão. Sob este viés, o papel do executivo seria o de atuar como integrador e administrador da ambiguidade, reconhecendo seu poder e conduzindo-o a novas direções.

As principais características da Abordagem do Incrementalismo Lógico ao processo decisório estratégico estão elencadas no Quadro 13.

Características da Abordagem Incremental de Decisão Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> – O processo de escolha de alternativas é instintivo, construído com base na aprendizagem e experimentação; – O problema a ser analisado não é plenamente claro; – A geração de alternativas ocorre à medida que os objetivos vão sendo esclarecidos para todos; – Busca-se a criação de um ambiente estável visando a troca de conhecimento; – As decisões são tomadas no âmbito dos subsistemas organizacionais, de forma a serem implantadas incrementalmente no nível global; – A implantação das soluções é feita através da barganha, através da construção do entendimento e do comprometimento; – A direção do poder é compartilhada, sendo seu sentido de cima para baixo e vice-versa. 	<p>Fontes: QUINN, 1978; SIMON, 1987; LYLES e THOMAS, 1988; DAS e TENG, 1999</p>

Quadro 13 - Características da Abordagem Incremental de Decisão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

2.3.2.5 O Modelo “Garbage Can” de Decisão Organizacional

O “*Garbage Can Model*”, ou modelo da “Lata de Lixo” (COHEN et al., 1972), leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência. O gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de solução. Cohen et al. (1972), num contraponto aos modelos decisórios de racionalidade e político, afirmam que este modelo trata do processo decisório em ambientes altamente ambíguos, denominados “anarquias organizadas”. Estas são impregnadas de “*preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluída*”. Segundo Cohen et al. (1972), as dificuldades na tomada de

decisão ocorrem pelo fato de existir muitas anarquias organizacionais difíceis de serem descritas de modo preciso. As anarquias organizacionais ocorrem devido a:

- Falta de clareza para se definir e selecionar um problema, além do que é apresentado um número elevado de problemas (importantes ou sem importância) aos participantes da decisão; assim, os problemas acabam sendo jogados dentro de um mecanismo de decisão como se fosse uma “lata de lixo”;
- Dificuldade de descrever, aplicar e avaliar experiências anteriores, uma vez que existem dúvidas para avaliar a utilidade de uma experiência anterior para a solução de um problema;
- Existência de múltiplas restrições ou condições impostas ao problema e que dispersam a atenção do tomador de decisão;
- As pessoas, dentro de um processo decisório, entram e saem dele, tornando sua participação irregular, esporádica ou inadequada, de modo que o nível de energia dispensada para resolver o problema é irregular.

Assim, com base no modelo “Lata de Lixo”, demonstrado na Figura 12, as decisões ocorrem em uma reunião aleatória de escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções procurando por problemas para responder e tomadores de decisão procurando por alguma coisa para decidir (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Em outras palavras, as decisões organizacionais no modelo *Garbage Can* não são resultado da análise individual apregoada pela racionalidade limitada, tampouco de coalizões de poder, mas decorrentes de uma confluência randômica de eventos.

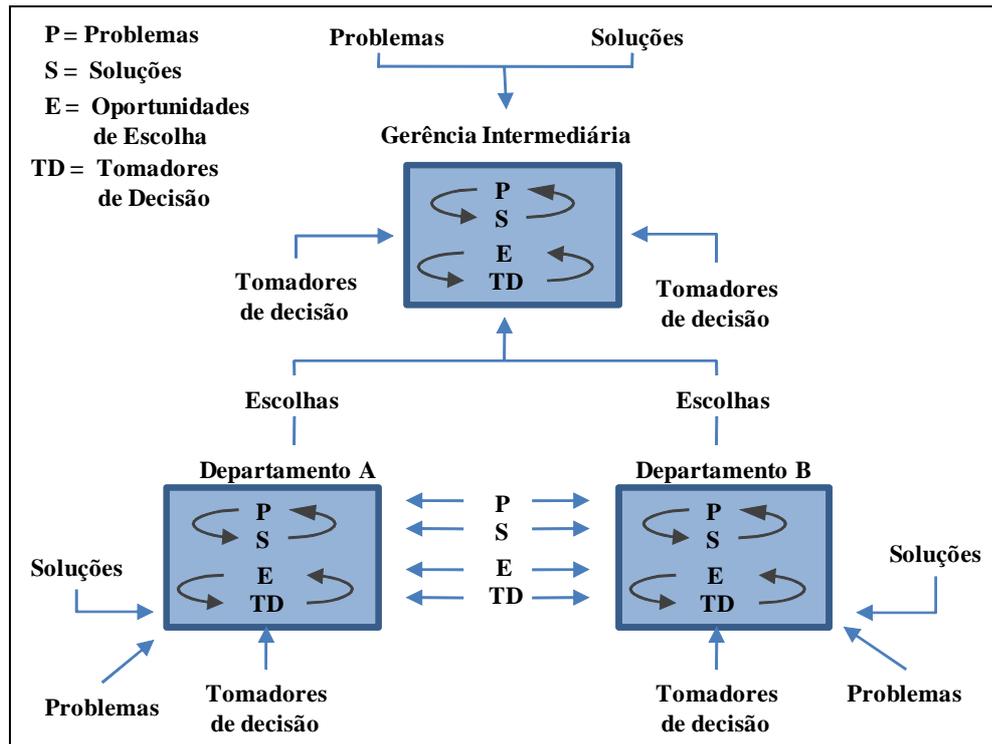


Figura 12 - Modelo *Garbage Can* de Decisão
Adaptado de Daft (1999, p. 275)

Cohen et al. (1972), corroborados por Shimizu (2006) e Fernandes et al. (2007) afirmam que, dentro das “anarquias organizadas”, podem ocorrer os seguintes tipos de decisões quando o problema é representado pelo modelo *Garbage Can*:

- Decisão pela completa resolução do problema, com a escolha de uma das alternativas possíveis;
- Decisão com exame superficial das soluções possíveis (decisão por vista grossa ou *oversight*), em que a escolha é feita de modo superficial ou negligente, sem critério de análise do problema;
- Decisão de abandono, devido à dificuldade de se chegar a uma solução;
- Decisão sem qualquer discussão (decisão por omissão, decurso de prazo, passagem ou *flight*), que engloba os problemas aprovados devido a dificuldades de apreciação ou resolução adequada, pois envolvem conflito de interesses, objetivos inadequados, ausência de tempo, etc.

A ocorrência de decisões do tipo *oversight* ou *flight* pode estar ligada a uma maior ou menor importância ou prioridade atribuída ao problema, característica das chamadas “anarquias organizacionais”.

Sob esta abordagem, as soluções são anteriores aos problemas. Os problemas que demandam uma solução se encontram dentro de uma enorme “lata de lixo” organizacional, onde são jogados. Shimizu (2006) e Fernandes et al. (2007) apontam que, no modelo *Garbage Can*, os problemas bem estruturados ou de prioridade maior são resolvidos e retirados da “lata de lixo”. Os demais problemas são retirados após um exame superficial ou são retirados da “lata” porque estão ocupando espaço e “cheirando mal”. Muitos problemas ignorados permanecem no fundo da “lata de lixo”, o que exige o esvaziamento periódico do seu conteúdo – não necessariamente analisados e resolvidos. Segundo Eisenhardt e Zbarack (1992), neste caso, o que é decidido depende muito fortemente do tempo e de sorte.

Os processos decisórios tendem a adotar menos aspectos do modelo *Garbage Can* à medida que sejam impostos prazos para sua consecução. De acordo com um levantamento realizado por Eisenhardt e Zbaracki (1992), estudos mostram que, sob uma perspectiva de tempo mais longa para a decisão, em que os prazos são removidos e as forças institucionais são diminuídas, o modelo *Garbage Can*, cujas características se encontram resumidas no Quadro 14, pode ter melhores resultados. Nestas situações, aparentemente, o escopo das decisões pode aumentar, bem como se tornarem mais variados o número de participantes e as possibilidades de soluções. De outra forma, com uma perspectiva de tempo menor, as abordagens racional e política tendem a ser mais adequadas para processos decisórios estratégicos.

Características do Modelo <i>Garbage Can</i> de Decisão Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> – O processo de escolha de alternativas é confuso, não estruturado e ambíguo (anarquia organizacional); – A análise do problema é informal e superficial, com participação fluída de qualquer membro da organização, sem uma noção clara de direção e objetivo; – A natureza do ambiente organizacional é complexa e instável, de forma que as decisões são tomadas sem critérios claros de análise do problema, por negligência quanto à discussão de alternativas ou por decurso de prazo e falta de apreciação por parte dos envolvidos no processo de decisão; – As decisões são tomadas a partir do momento em que há acúmulo de problemas ou inviabilizam a solução de outros; – A solução dos problemas ocorre em uma reunião aleatória escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções buscando problemas a serem empregadas e tomadores de decisão buscando algo para decidir. 	<p>Fontes: COHEN et al., 1972; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992</p>

Quadro 14 - Características do Modelo *Garbage Can* de Decisão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

2.3.2.6 A Perspectiva Cognitiva Sobre O Processo Decisório Estratégico

Mintzberg et al. (1976) já sinalizavam a necessidade de que a análise dos processos de decisão estratégica também contemplasse o exame das cognições dos gestores, sugerindo que os conceitos, crenças, pressupostos e as compreensões causa-efeito dos gestores determinavam como os problemas estratégicos seriam considerados. Estas ideias, posteriormente, contribuíram para a formulação da escola cognitiva de estratégia (MINTZBERG et al., 2000). Lyles e Thomas (1988), por sua vez, acrescentaram que a subjetividade está envolvida no processo de definição do problema e afirmaram que as definições dos problemas dos gestores seriam guiadas pela sua experiência passada. Schwenk (1988) complementou tais observações ao considerar que os tomadores de decisão estão sujeitos a percepções seletivas, uma vez que são incapazes de avaliar, como já referenciava Simon (1965), todas as variáveis relevantes para a decisão. Entretanto, quando as decisões estratégicas são tomadas no âmbito dos grupos, estes podem estar sujeitos a vieses cognitivos associados ao pensamento de grupo.

A partir desta constatação, Schwenk (1984; 1988) formulou um modelo de processo de decisão estratégico (ver Figura 13) baseado nos seguintes tópicos específicos da cognição estratégica: o uso de heurísticas e vieses cognitivos, pressupostos estratégicos, mapas e esquemas cognitivos e analogias e metáforas. De acordo com o autor, estes tópicos constituem o arcabouço através do qual é possível compreender como os tomadores de decisão enquadram e resolvem problemas estratégicos.

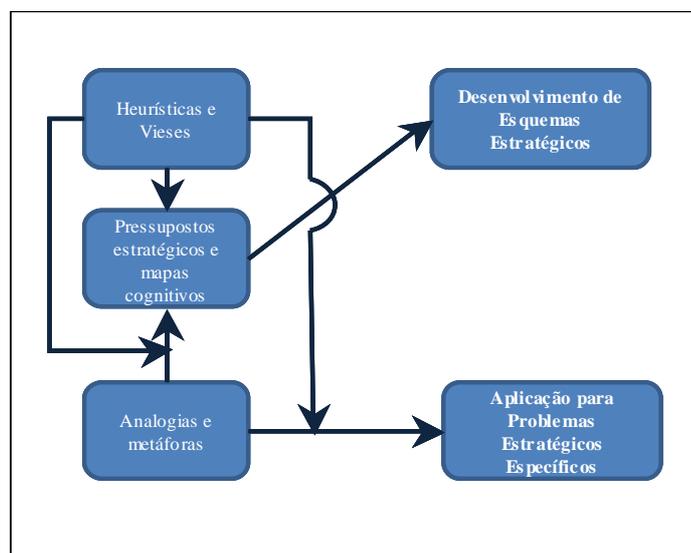


Figura 13 - Perspectiva Cognitiva do Processo Decisório Estratégico
Fonte: Schwenk (1988, p. 49)

As heurísticas podem ser vistas como regras adotadas pelos gestores (*rules of thumb*) que simplificam o processo de tomada de decisão, levando os indivíduos a otimizar seus julgamentos. De acordo com Tversky e Kahneman (1974), as pessoas geralmente dependem de um número limitado de princípios heurísticos para reduzir o esforço em tarefas complexas quanto a avaliar probabilidades e prever valores em julgamentos simples. Geralmente, as heurísticas acabam se tornando úteis nos processos de decisão, porém eventualmente podem conduzir os tomadores de decisão a erros sistemáticos de avaliação (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974). A maior parte das heurísticas e vieses foi identificada em experiências de laboratório usando tarefas relativamente estruturadas. Contudo, a partir da década de 80, os pesquisadores começaram a estudar a possibilidade de que as heurísticas e vieses em processos decisórios identificados num contexto experimental também poderiam afetar as decisões estratégicas reais, num contexto empresarial (SCHWENK, 1984; DUHAIME e SCHWENK, 1985).

Com base no trabalho de Schwenk (1988) podem-se apontar algumas das principais heurísticas e vieses que podem afetar as decisões estratégicas:

- 1) Heurística da disponibilidade: os indivíduos tendem a julgar como mais prováveis os acontecimentos que recordam melhor, quer sejam mais recentes ou mais numerosos, do que acontecimentos de igual frequência, porém cujas instâncias não são tão facilmente recordadas;
- 2) Percepção seletiva: as expectativas dos indivíduos podem gerar vieses sobre as observações de variáveis relevantes para a estratégia;
- 3) Correlação ilusória: os indivíduos tendem a considerar como mais provável a correlação entre dois acontecimentos específicos do que um conjunto maior de ocorrências do qual essa relação faça parte;
- 4) Conservadorismo: os indivíduos tendem a não rever seus prognósticos, mesmo quando dispõem de nova informação;
- 5) "*Wishful thinking*": os indivíduos tendem a superestimar a probabilidade dos resultados desejados;
- 6) Ilusão de controle: os indivíduos tendem a superestimar seu grau de controle pessoal sobre os resultados.

Com base em estudos anteriores (SCHWENK, 1984; DUHAIME e SCHWENK, 1985; SCHWENK, 1988), é possível inferir que a disponibilidade, a ilusão de controle e outros

vieses podem afetar as decisões estratégicas, restringindo as alternativas estratégicas consideradas pelo tomador de decisão e a informação utilizada para avaliar essas alternativas.

Particularmente, o trabalho de Duhaime e Schwenk (1985) apontou o efeito do uso de analogias e vieses cognitivos dos tomadores de decisão em processos de aquisição de empresas. O raciocínio através de analogias com “visões de mundo”, a ilusão de controle ao superestimar possíveis resultados, o comprometimento crescente, no qual os tomadores de decisão responsáveis pelo processo de aquisição comprometem o uso de recursos, apesar das evidências de resultados fracassados, e cálculo de resultado único, quando alguns tomadores de decisão inconscientemente ignoram outras alternativas de solução que não são desejáveis, foram evidências encontradas. Tais observações denotam aspectos que envolvem decisões estratégicas e que podem corroborar para seu insucesso, caso não recebam atenção.

Além disso, outras pesquisas focaram aspectos específicos das limitações cognitivas nos passos básicos do modelo racional de processo decisório (vide Figura 9). O estudo realizado por Bataglia (2006, p. 44) enumerou as principais conclusões encontradas na literatura:

- Os objetivos, em geral, não são claros para os atores, mudam com o tempo e podem ser redefinidos ao longo do processo de busca por informações (CYERT e MARCH, 1963);
- A busca por informações, comumente, é realizada de forma casual e oportunista (CARTER, 1971); a análise de alternativas pode ser limitada (DEAN e SHARFMAN, 1993a; LANGLEY, 1989; EISENHARDT, 1989a);
- As decisões frequentemente refletem o uso de procedimentos operacionais padrão e não de análise sistemática (ALLISON e ZELIKOW, 1999).

Já Das e Teng (1999) estabeleceram um modelo integrado de decisão estratégica no qual, com base nas pesquisas de March e Shapira, adotaram quatro vieses que, na sua visão, são os principais e influenciam a qualidade das decisões dos gestores, correspondendo às etapas sequenciais do processo decisório estratégico propostas por Fredrickson (1984). Tais vieses fazem relação, de forma semelhante, ao descrito por Bataglia (2006). Os vieses são os seguintes:

- Foco em metas limitadas e hipóteses anteriores (correspondente à etapa de diagnóstico do processo decisório estratégico);

- Exposição a alternativas limitadas (que corresponde à etapa de geração de alternativas do processo decisório estratégico);
- Insensibilidade a probabilidades de resultados (que diz respeito à etapa de avaliação de alternativas do processo decisório estratégico); e
- Ilusão de controle (que está ligada à fase de integração da decisão estratégica).

Possivelmente, múltiplos vieses afetam simultaneamente as decisões estratégicas, interagindo e se reforçando reciprocamente (SCHWENK, 1988). Por exemplo, a heurística da disponibilidade pode aumentar a ilusão de controle em gestores bem sucedidos. As experiências passadas de sucesso desses gestores podem ser mais proeminentes, sendo mais facilmente recordadas quando estes avaliam eventuais oportunidades de sucesso para novas estratégias.

Além das heurísticas e vieses cognitivos, Schwenk (1988) também aponta, em seu modelo de decisão estratégica, que os tomadores de decisão sofrem influência das analogias e metáforas que fazem com suas experiências passadas. Quanto mais bem sucedidas forem experiências anteriores análogas às que são enfrentadas num determinado processo de decisão estratégica, melhor será a definição do problema estratégico corrente e, conseqüentemente, melhores serão as recomendações para sua resolução (SCHWENK, 1988). Além disso, caso a decisão estratégica envolva um grupo de estrategistas que possuam diferentes tipos de experiência em um mesmo mercado de atuação, os envolvidos prestarão atenção intuitivamente a diferentes características do problema que está sendo analisado, tendendo a melhorar seu resultado. Simon (1987) afirmou que a essência da intuição está na organização do conhecimento para a rápida identificação, mediante uma analogia com experiências passadas, e não na apresentação desse conhecimento para um desígnio inspirado, ou seja, “intuição e julgamento – ao menos o bom julgamento – são simplesmente análises congeladas em hábitos e na capacidade para resposta rápida através do reconhecimento” (SIMON, 1987, p 63). Contudo, da mesma forma que as heurísticas e vieses cognitivos, o uso de analogias e metáforas em decisões estratégicas pode gerar simplificações em excesso na definição do problema, estreitando a gama de soluções possíveis.

Neste sentido, os efeitos tanto das heurísticas e vieses quanto das analogias e metáforas são visíveis nos pressupostos dos tomadores de decisão acerca dos problemas estratégicos (SCHWENK, 1988). Mason e Mitroff (*apud* SCHWENK, 1988) sugerem que tais pressupostos são os elementos do quadro de referência ou visão de mundo do tomador de

decisão. Kahneman e Tversky (1979) salientam que, em situações de incerteza, as decisões tomadas pelas pessoas diferem conforme o enquadramento que dão ao problema examinado. Por conta disso, os pressupostos referentes a esses problemas são úteis aos tomadores de decisão, uma vez que frequentemente tomam decisões com base neles, na ausência de certeza.

A maneira como as escolhas estratégicas são determinadas leva em conta como os gestores conceituam o ambiente e a indústria. Neste sentido, na opinião de Schwenk (1988), o uso do mapeamento cognitivo na composição de esquemas estratégicos pode ser um instrumento útil para representar a compreensão, na visão particular dos tomadores de decisão, quanto às forças ambientais e industriais. Salazar (2007) afirma que os mapas cognitivos foram desenvolvidos para estruturação de uma situação problemática, representando-as graficamente para sua melhor compreensão, ao passo que Bastos (*apud* GUIMARÃES, 2007) salienta que os mapas cognitivos acabam por resultar em um conjunto simplificado e impreciso da realidade pelo fato de serem subjetivos. Guimarães (2007) enumera os três tipos mais comuns: de identificação (que serve de base aos demais mapas cognitivos), de categorização (visando estruturar e organizar o conhecimento individual) e causal ou de argumentação (utilizado na argumentação causal para embasamento de decisões). Neste sentido, o modelo de decisão estratégica proposto por Schwenk (1988), cujas características estão resumidas no Quadro 15, cita o tipo de mapa cognitivo causal, aliado ao uso de esquemas cognitivos, como suporte ao entendimento das relações causa-efeito entre diferentes variáveis de uma decisão. Além disso, o termo “esquema” é, por vezes, usado em conexão com os mapas cognitivos. Os esquemas têm sido definidos como representações cognitivas de atributos e das relações entre eles ou como estruturas cognitivas ativas que enquadram os problemas, podendo servir de base na formulação e compreensão de problemas estratégicos.

Características da Abordagem Cognitiva de Decisão Estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> – O processo de escolha de alternativas se baseia na experiência pregressa, crenças, valores e percepção e conhecimento dos tomadores de decisão; – A intuição, construída com base em experiências passadas, influencia a análise de alternativas e a tomada de decisões; – A criação de esquemas estratégicos que sustentam as decisões se baseia em pressupostos dos tomadores de decisão, podendo gerar “superconfiança” em suas visões pessoais de mundo, superestimando ou subestimando consequências provenientes das escolhas estratégicas; – As definições das alternativas à solução de problemas são limitadas à capacidade de percepção dos tomadores de decisão. 	<p>Fontes: DUHAIME e SCHWENK, 1985; SCHWENK, 1988; SCHWENK, 1995; DAS e TENG, 1999</p>

Quadro 15 - Características da Abordagem Cognitiva de Decisão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

Basicamente, as limitações cognitivas com relação à forma racional de decidir acabam por introduzir o uso de vieses e heurísticas no desenvolvimento dos pressupostos estratégicos, podendo gerar simplificações no esquema de concepção da estratégia que influencia na abrangência da sua formulação. Schwenk (1988) salienta que tanto os vieses e heurísticas quanto as simplificações cognitivas afetam as decisões estratégicas na medida em que os esquemas dos tomadores de decisão são utilizados no diagnóstico e formulação de novos problemas estratégicos. Daí a importância da compreensão do uso dos vieses e analogias dos tomadores de decisão, pois afetarão a forma como as decisões estratégicas são tomadas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método utilizado, delineando a estratégia adotada nesta pesquisa bem como o detalhamento de suas etapas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Considerando a questão de pesquisa sobre *como ocorre o processo decisório estratégico em operações de fusões ou aquisições em empresas gaúchas adquiridas do setor de Serviços e Tecnologia da Informação*, este trabalho adota um método de investigação qualitativa de caráter descritivo-exploratório, uma vez que, desta maneira, visa compreender melhor os fenômenos estudados com base na visão dos próprios envolvidos na situação em estudo. Com relação ao tempo, o corte da pesquisa é transversal, já que os dados obtidos, no tocante ao processo decisório estratégico, ocorreram a um só tempo.

De acordo com Yin (2005), a pesquisa qualitativa é mais bem utilizada quando envolvem questões sobre o “como” ou o “porquê” acerca de um conjunto de fenômenos ou acontecimentos, considerando que o pesquisador dispõe de pouco ou nenhum controle sobre a situação. Neste trabalho específico, a pesquisa é conduzida através da adoção de estudo de casos múltiplos de decisões estratégicas relacionadas a processos de fusões e aquisições, de forma a se buscar uma replicação dos fenômenos estudados (YIN, 2005). A maior vantagem com a adoção desta modalidade de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que ela oferece, visando alcançar resultados considerados mais convincentes e robustos (HERRIOTT e FIRESTONE, *apud* YIN, 2005), baseando-se em características significativas de eventos reais (YIN, 2005), tal como ocorre com os processos decisórios. Por ser uma investigação empírica, os estudos de caso possibilitam avaliar determinados fenômenos dentro do seu contexto de realidade, permitindo a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade (GIL, 2007).

De forma sintética, o Quadro 16 apresenta uma “linha-mestra” para a construção de uma pesquisa baseada no trabalho de Eisenhardt (1989b) sobre estudos de caso, a qual o presente trabalho considerará na sua elaboração.

Etapa	Atividade	Motivo
Começando	Definição da questão de pesquisa	Focar esforços
	Estabelecer construtos prioritários	Prover fundamentação para construção de medidas
Selecionar casos	Nem teoria nem hipóteses	Reter flexibilidade teórica
	Especificar População	Forçar variações estranhas e validações externas apuradas
Criando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Teoria fortemente fundamentada por triangulação de evidências
	Dados quantitativos e qualitativos combinados	Visão sinérgica das evidências
	Diversos pesquisadores	Fomentar perspectivas divergentes Fortalecer fundamentação
Entrando no campo	Sobrepôr dados coletados e análise, incluindo notas de campo	Análises rápidas e revelar ajustes auxiliares para coleta de dados
	Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunos	Permitir aos pesquisadores tirar proveito de temas emergentes e características únicas do caso
Analisando dados	Análise dentro do caso	Ganhar familiaridade com dados e geração teórica preliminar
	Busca de padrões de caso cruzados usando técnicas divergentes	Forçar os pesquisadores a ver além das impressões iniciais e ver evidências através de diferentes visões
Formando hipóteses	Tabulação reiterativa de evidências de cada construto	Definição apurada dos construtos, validade e mensurabilidade
	Replicação, sem comprovação, da lógica através dos casos	Confirmar, expandir e apurar a teoria
	Busca de evidências do “porquê” por trás dos relacionamentos	Construir validade interna
Envolvendo a literatura	Comparação com literatura conflitiva	Construir validade interna, aumentar o nível teórico e afinar a definição dos construtos
	Comparação com literatura similar	Afinar generalizações, melhorar a definição de construtos, aumentar o nível teórico
Construindo um fechamento	Saturação teórica, quando possível	Finalizar processo quando a melhora marginal ficar pequena

Quadro 16 - Processo de Construção de Teoria de Pesquisa de um Estudo de Caso
Fonte: baseado em Eisenhardt (1989b, p. 533)

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS

Levando em conta o tema desta pesquisa, qual seja, o processo decisório estratégico em fusões e aquisições, foram analisados estudos de casos incorporados (EISENHARDT, 1989b; YIN, 2005), uma vez que a unidade de análise de cada caso, isto é, o processo decisório estratégico, faz parte de um processo maior que envolve a fusão e/ou aquisição de uma empresa por outra – neste estudo, do ponto de vista da empresa adquirida.

Para a definição da quantidade de casos neste estudo, optou-se pela adoção de uma amostragem por razões teóricas, ao invés de critérios estatísticos (GLASER e STRAUSS, *apud* EISENHARDT, 1989b), a fim de se ampliar a teoria emergente sobre o tema e facilitar a replicação da pesquisa. Segundo Yin (2005), para se buscar a obtenção de resultados semelhantes, pode-se optar pelo estudo de, ao menos, dois ou mais casos, visando estabelecer uma replicação por resultados semelhantes que forem encontrados. Neste trabalho, buscou-se a replicação literal (previsão de resultados semelhantes), de forma que a obtenção das informações oriundas dos casos estudados convergisse para uma replicação das constatações nos demais. O mesmo autor sugere que, dada as semelhanças no entendimento das condições externas de forma que não produzam muita variação no fenômeno que se está estudando, é necessário um número menor de replicações teóricas no estudo conduzido.

A qualidade de um estudo de caso, fundamental para a relevância da pesquisa realizada, é avaliada, segundo Yin (2005), por três critérios, mediante testes lógicos: a validade do construto, a validade externa e a confiabilidade. A validade do construto visa estabelecer definições conceituais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar ou avaliar. A avaliação da validade do construto é medida através da busca de múltiplas fontes de evidências para uma mesma variável. A validade externa, por sua vez, avalia o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas, mediante a verificação da coerência das informações obtidas com a pesquisa e os resultados obtidos em outras investigações semelhantes. A confiabilidade, não obstante, demonstra a possibilidade de replicação da pesquisa por outros pesquisadores de forma a obter resultados semelhantes. Sua medição é obtida com base na adoção de um protocolo de estudo de caso e na base de dados de estudo adotada. O Quadro 17 apresenta as táticas a serem utilizadas na pesquisa para se atingir a qualidade desejada.

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa em que a tática será aplicada
Validade do construto	<ul style="list-style-type: none"> – Múltiplas fontes de evidência – Estabelecimento de encadeamento das evidências – Revisão do rascunho do relatório final por informantes-chave 	<ul style="list-style-type: none"> – Coleta de dados – Coleta de dados – Composição
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> – Lógica de replicação 	<ul style="list-style-type: none"> – Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de protocolo de estudo – Banco de dados para estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> – Coleta de dados – Coleta de dados

Quadro 17 - Táticas do Estudo de Caso

Fonte: Yin (2005, p. 55)

A definição dos procedimentos para tal, bem como os pressupostos gerais que foram observados na coleta de dados do estudo e os instrumentos de pesquisa são apresentados estão no protocolo de pesquisa (APÊNDICE D). Para Yin (2005), o protocolo é essencial para um estudo de casos múltiplos e é, ainda, uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Os instrumentos de pesquisa adotados neste trabalho, após constituídos, foram apresentados a um grupo de três especialistas ligados à área de pesquisa, que os validaram para sua aplicação.

Além disso, como critérios a serem adotados na definição dos casos, levou-se em conta: 1) que os processos decisórios estratégicos avaliados nos casos tivessem seu prazo de conclusão há, no máximo, dois anos (MINTZBERG et al., 1976), visando obter os fatos que estivessem na memória de seus participantes, de forma que a lembrança de situações e resoluções tomadas nos contextos estudados não corresse o risco de perecerem no tempo; 2) que os casos de fusões e aquisições tivessem envolvido empresas brasileiras adquiridas com sede original no estado do Rio Grande do Sul, a fim de restringir a influência de diferentes variáveis econômicas, sociais e culturais na análise; 3) que as empresas adquiridas, por ocasião do envolvimento em um processo de fusão e/ou aquisição, tivessem seus empreendedores no grupo diretivo da empresa, por ocasião da pesquisa, tendo se envolvido no processo decisório estratégico, visando a obtenção de informações ligadas, conforme o caso, tanto a aspectos racionais e políticos (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992) quanto incrementais e aleatórios nas decisões estratégicas (DAS e TENG, 1999), bem como a influência de fatores cognitivos ligados aos tomadores de decisão (SCHWENK, 1988; BUSENITZ e BARNEY, 1997). Tais preceitos tiveram o intuito de controlar diferenças

decorrentes de variáveis ambientais e seus efeitos no estudo dos processos decisórios estratégicos em análise (EISENHARDT, 1989a).

3.3 ETAPAS DO TRABALHO E DESENHO DE PESQUISA

Yin (2005) aponta como a base para a definição de um projeto de pesquisa de estudo de casos o desenvolvimento de uma estrutura teórica consistente. Tal esforço se justifica não apenas para o adequado planejamento da pesquisa, mas também para a delimitação do seu foco, para a elaboração de proposições e para o fornecimento de subsídios à adequada coleta e análise dos dados (OLIVEIRA, MAÇADA e GOLDONI, 2006), permitindo, sobretudo, a generalização dos resultados dos estudos de casos. Com isso, pretende-se colaborar para sua validação externa. Além disso, o desenvolvimento de um referencial teórico consistente viabiliza a especificação dos construtos a serem adotados no estudo, de modo a auxiliar no desenho de pesquisa (EISENHARDT, 1989b).

Este trabalho constituiu-se, inicialmente, da elaboração de referencial basilar sobre Estratégia de Negócio, Combinações Empresariais e Processo Decisório Estratégico, que serviu de arcabouço teórico. O método utilizado para composição do embasamento teórico especificamente no que tange ao tema Processo Decisório Estratégico está explicado no item 2.1 deste trabalho e esmiuçado no APÊNDICE C. Tais referenciais permitiram a definição das variáveis a serem contempladas neste estudo e consequente determinação dos instrumentos de coleta de dados, bem como das características delimitadoras para escolha dos casos a serem analisados. Isto posto, procedeu-se à coleta de dados dos casos investigados, buscando informações pertinentes às variáveis a serem estudadas. Consoante à análise dos mesmos e sua comparação entre os casos pesquisados, procurou-se verificar a relação das decisões estratégicas tomadas nos processos de fusões e/ou aquisições com as abordagens do processo decisório estratégico encontradas na literatura. A partir de então, procurou-se estabelecer as conclusões pertinentes.

Um melhor detalhamento da lógica de investigação adotada neste trabalho está representado no Desenho de Pesquisa constante na Figura 14.

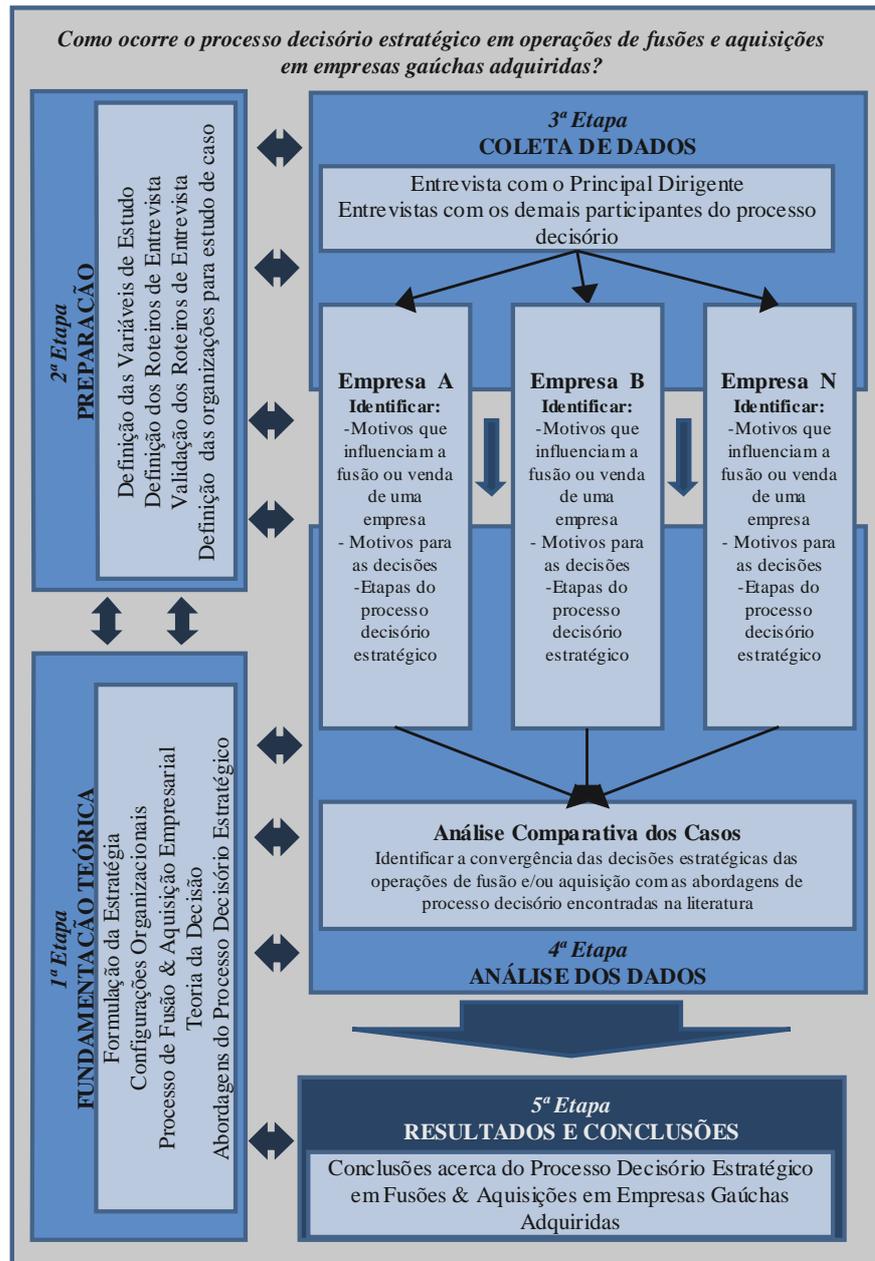


Figura 14 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4 ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a definição dos instrumentos de pesquisa adotados neste trabalho, utilizou-se como base o referencial teórico. A exploração desse referencial, dentro dos objetivos propostos para este trabalho, permitiu estabelecer três categorias temáticas para análise, de forma a responder à pergunta: “(...) como se define o problema de pesquisa em termos de categorias?” (HOLSTI, *apud* RICHARDSON, 2009, p. 234), abordadas a seguir.

3.4.1 Categorias Temáticas

A definição das categorias temáticas, desmembradas em tópicos de análise, visa estabelecer um encadeamento conceitual a ser avaliado em cada caso, dentro dos objetivos propostos para este trabalho. As categorias temáticas estão descritas a seguir.

3.4.1.1 *Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA)*

Nesta categoria temática, seu exame envolve avaliar sobre o transcorrer do processo de combinação empresarial em cada caso, a servir de “pano-de-fundo” para a análise do Processo Decisório Estratégico. Com isso, visa levantar aspectos ligados ao objetivo estratégico (PFA1), do ponto de vista da empresa adquirida, e os motivos que a levaram a participar da operação (PFA2), bem como quanto ao atendimento das intenções estratégicas com a operação de combinação empresarial (PFA3), do ponto de vista da empresa adquirida.

3.4.1.2 *Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE)*

Para esta categoria, a atenção recai sobre o desenvolvimento do Processo Decisório Estratégico em si, de forma a estabelecer um mapeamento e o entendimento do seu transcurso, considerando o modelo proposto por Mintzberg et al. (1976). Nesta categoria, busca-se avaliar as etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE1) ocorridas durante a operação de negociação e consolidação da fusão e/ou aquisição, na perspectiva da empresa adquirida. Além disso, aspectos ligados à dinâmica de eventuais subterfúgios ligados à decisão e que foram aplicados durante a operação (EPDE2) são considerados.

3.4.1.3 *Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE)*

Além de se verificar a operação de fusão e/ou aquisição e o desenvolvimento das etapas do Processo Decisório Estratégico em si, adota-se, também, outra categoria temática na

qual a atenção recai sobre a identificação de quais características ligadas às diferentes abordagens prevaleceram ou se sobressaíram nas diferentes decisões estratégicas apuradas em cada caso. Assim, o intuito desta categoria é verificar quais aspectos ligados às abordagens de racionalidade limitada (APDE1), política (APDE2), incremental lógica (APDE3), de *garbage can* (APDE4) e cognitiva (APDE5) foram identificadas no processo, buscando compreender a forma como os tomadores de decisão costumam agir nas situações analisadas.

Para uma síntese das categorias e seus respectivos tópicos de análise, devidamente codificados para melhor classificação e entendimento, é apresentado o Quadro 18.

Categorias temáticas		Tópicos de Análise	Referências teóricas
PFA -	Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA1 -	MINTZBERG et al., 1976; GRAEBNER, 2001; SILVA Jr. e RIBEIRO, 2001; ZILBER <i>et al.</i> , 2002; BARNEY e HESTERLY, 2007.
		PFA2 -	
		PFA3 -	
EPDE -	Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE1 -	MINTZBERG et al., 1976.
		EPDE2 -	
APDE -	Abordagens do Processo Decisório Estratégico	APDE1 -	MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989; DEAN e SHARFMAN, 1993b; DEAN e SHARFMAN, 1996; EISENHARDT e BOURGEOIS, 1988; EISENHARDT, 1989a; QUINN, 1978; HART, 1992; DAS e TENG, 1999; LYLES e THOMAS, 1988; COHEN et al., 1972; SCHWENK, 1988; DUHAIME e SCHWENK, 1985; SCHWENK, 1995.
		APDE2 -	
		APDE3 -	
		APDE4 -	
		APDE5 -	

Quadro 18 - Categorias temáticas avaliadas na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Yin (2005) afirma que o método de estudo de caso se baseia, principalmente, em seis fontes de evidências: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor aponta que a qualidade de um estudo de caso decorre do uso de duas ou mais fontes de evidências. No entanto, segundo Mintzberg et al. (1976), o estudo do processo decisório estratégico pode encontrar restrições ao acesso a informações que, frequentemente, estão distribuídas no âmbito organizacional. Por outro lado, a utilização da observação como fonte de evidências, embora seja um instrumento importante, se torna inviável neste contexto, uma vez que os processos decisórios estratégicos, tipicamente, duram longos períodos (MINTZBERG et al., 1976). Assim, considerando-se a necessidade de uso, para a coleta de dados, de múltiplas fontes de evidências inerentes ao método de estudo de casos (EISENHARDT, 1989b; YIN, 2005), optou-se, nesta pesquisa, pela utilização de entrevistas semi-estruturadas, pessoais e individuais, exploradas em profundidade, sendo auxiliadas por outras fontes de evidências, sempre que possível.

3.5.1 Entrevistas

Segundo Mintzberg et al. (1976), os principais aspectos dos processos decisórios estratégicos estão na memória de seus participantes, o que acaba restringindo a utilização de fontes secundárias de dados. Porém, basear uma pesquisa apenas nas lembranças dos envolvidos pode levar o pesquisador a informações erradas decorrentes de duas situações: distorção de fatos e falha de memória. Além disso, a utilização da observação como fonte de evidências, mesmo sendo um instrumento de coleta de dados importante, demanda consideráveis recursos. Assim, a fim de se reduzir a ocorrência de distorções e falhas decorrentes da memória dos envolvidos nos processos decisórios em estudo que pudessem prejudicar a replicação dos resultados, alguns cuidados foram adotados. O primeiro cuidado considerou a busca de evidências em múltiplas fontes de dados, realizando-se entrevistas iniciais com os principais gestores das empresas estudadas, cujo roteiro se encontra no APÊNDICE E, e com os demais participantes do processo decisório recente que, de alguma forma, tiveram envolvimento no processo (MINTZBERG et al., 1976). O roteiro de entrevista com os demais participantes do processo decisório se encontra no APÊNDICE F. O segundo

cuidado decorreu da delimitação do prazo de conclusão do processo decisório há, no máximo, dois anos (MINTZBERG et al., 1976), a fim de buscar a garantia de que os fatos que estivessem na memória dos entrevistados pudessem vir à tona. O terceiro cuidado constou na elaboração de um sumário descritivo de cada processo decisório pesquisado, orientado pelo protocolo de pesquisa, detalhando os passos percebidos nas entrevistas com os entrevistados, visando servir de base a posterior verificação com os informantes e à garantia do pleno entendimento da situação, bem como à validade do construto. Para complementação de informações na fase de coleta de dados e com o objetivo de aumentar a validade interna da pesquisa, empregou-se a técnica da triangulação de dados (YIN, 2005), que sugere a utilização de múltiplas fontes de evidências, a fim de fornecer informações sobre um mesmo fenômeno. Nesta pesquisa, as próprias entrevistas foram utilizadas como forma de triangulação de dados, uma vez que foram entrevistados, além dos principais executivos envolvidos na decisão do processo de fusão e/ou aquisição em cada caso, também outros participantes do processo que puderam fornecer informações relevantes para a pesquisa e para a confrontação de evidências.

Um resumo das entrevistas utilizadas como fonte principal e como fonte secundária em cada um dos casos está relacionado no Quadro 19. A identificação dos entrevistados consta no relato de cada um dos casos apresentados neste trabalho.

Casos	Coleta de Dados		Entrevista Principal	Entrevistas Secundárias	Entrevistas
	Empresa	Entrevistados			TOTAL
A	Beta	A1	x		4
		A2		x	
		A3		x	
		A4		x	
B	Stigma	B1	x		2
		B2		x	
C	Delta	C1	x		2
		C2		x	
TOTAL DE ENTREVISTAS			3	5	8

Quadro 19 - Entrevistas por Estudo de Caso
Fonte: Elaborado pelo Autor

3.5.2 Outras fontes de evidências

Além das entrevistas semi-estruturadas, outras fontes de dados foram acessadas (YIN, 2005), tais como informações contidas em *web sites* e conversas informais com funcionários das empresas pesquisadas por meio de contatos pessoais ou telefônicos. Tais informações serviram de base para a composição do relatório de cada estudo de caso e posterior convergência das informações, visando a triangulação dos dados obtidos.

Para a análise de dados, um processo dinâmico de interpretação das evidências empíricas foi realizado, avançando-se e retroagindo-se nas interações dos dados e teoria, em função de convergências e divergências encontradas no transcurso da análise (EISENHARDT, 1989b). A fim de preservar a confidencialidade das informações prestadas pelas empresas participantes, estabelecendo o foco especificamente nos resultados do estudo em si, os nomes das pessoas entrevistadas e de suas respectivas empresas foram substituídos, sendo adotados nomes fictícios para as empresas estudadas, baseados aleatoriamente em letras do alfabeto grego, conforme compromisso estabelecido entre o pesquisador e suas fontes e firmado no protocolo de pesquisa.

3.6 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados obtidos, as estratégias a serem adotadas devem ser baseadas em proposições teóricas que abordem um conjunto de questões a serem elaboradas de acordo com a revisão de literatura sobre o tema pesquisado (YIN, 2005). Segundo este mesmo autor, a análise das evidências encontradas nos estudos de caso representa o aspecto mais desafiador desse método, uma vez que é necessário que o pesquisador tenha uma estratégia de análise claramente definida que irá conduzi-lo durante esta etapa do trabalho. Para isso, os dados originados das entrevistas individuais foram examinados com base na análise de conteúdo, que consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 44).

A análise de conteúdo pode ser utilizada para analisar tanto dados escritos quanto na forma de áudio e/ou vídeo, bem como dados oriundos de experimentos, observações, *surveys* ou de estudos de dados secundários. Richardson (2009) aponta que tal técnica apresenta três características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A objetividade diz respeito à definição clara das regras e procedimentos utilizados para cada etapa da análise de conteúdo. A sistematização, por sua vez, envolve a análise e categorização de todo o material disponível sobre o que está sendo pesquisado, tanto congruente quanto incongruente com as proposições que o pesquisador está avaliando. Já a inferência decorre da aceitação de uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições anteriormente analisadas e tidas como verdadeiras. Em suma, partindo-se da questão “*quem diz o que, a quem, como e com que efeito?*” (RICHARDSON, 2009, p. 225), procura-se analisar as características do texto de maneira isenta, apartada da influência de julgamento do emissor, verificando as causas e antecedentes que preconizaram as condições de sua produção a fim de obter os efeitos da comunicação para estabelecer a influência social da mensagem.

Segundo BARDIN (2010), a análise de conteúdo se organiza em três fases:

- 1) Pré-análise: consiste na organização do material propriamente dita, sistematizando ideias iniciais que balizarão sua análise. Envolve a escolha das fontes que servirão para a constituição de um *corpus* a ser analisado, considerando os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência com relação ao que está sendo estudado;
- 2) Exploração do material: envolve a aplicação sistemática do que foi estabelecido na fase anterior, com vistas à classificação do conteúdo reunido;
- 3) Tratamento, síntese dos resultados obtidos e sua posterior interpretação, com base nos objetivos anteriormente formulados para a pesquisa.

Para o presente estudo, foi empregada a técnica de análise de conteúdo por categorização temática. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo visado. Ela se baseia em um processo criterioso que visa desmembrar o texto em unidades (categorias) de forma a classificar elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, reagrupando-os analogicamente (BARDIN, 2010). Segundo a autora, as categorias reúnem grupos de elementos que são denominados de unidade de registro, dando-lhes um título genérico que representa a ideia classificatória, ou seja, uma categoria semântica (significado temático).

Assim, embora nos estudos de caso não exista um esquema rígido de análise e interpretação (GIL, 2007), a análise dos dados coletados através das respostas provindas dos instrumentos de coleta empregados (vide APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista e APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista – Demais Participantes) observou diferentes fases. Primeiro, os dados foram triados e organizados por cada caso. Após, todas as entrevistas gravadas foram transcritas de forma a propiciar a análise e identificação das particularidades de cada caso, bem como de seu conteúdo. A seguir, procedeu-se à análise categorial de acordo com os temas estabelecidos, de modo a gerar a codificação do material coletado. Segundo Yin (2005), nessa etapa é possível examinar, categorizar, classificar os dados ou, se necessário, recombina as evidências obtidas visando às proposições iniciais do estudo. Inicialmente, analisou-se o conteúdo proveniente das entrevistas realizadas com os principais executivos das empresas adquiridas estudadas. Na sequência, fez-se o mesmo com o que foi obtido nas entrevistas secundárias com outros informantes envolvidos em cada processo decisório estudado, além dos dados oriundos de documentos fornecidos pelas empresas pesquisadas, quando possível. Tal procedimento visava propiciar as condições para a triangulação dos dados angariados a fim de obter a validade interna da pesquisa. Por fim, foi realizada a inferência e a interpretação dos dados analisados para se estabelecer as conclusões do estudo.

Como forma de se obter a validade de construto, foi estabelecido um encadeamento lógico das evidências obtidas com as coletas de dados, como propõe Yin (2005). A finalidade de tal cuidado visou aumentar a confiabilidade dos estudos de casos, além de permitir que uma pessoa possa seguir as origens de cada evidência, desde a questão inicial da pesquisa até as últimas conclusões do estudo de caso (DUBÉ e PARE, *apud* OLIVEIRA et al, 2006). Neste sentido, as informações provenientes de cada sumário de estudo de caso, anteriormente referenciados no item 3.5.1 deste trabalho, permitiram apresentar citações que evidenciassem aspectos relevantes de cada situação.

Depois de realizada a análise individual dos casos, foi feita sua análise comparativa para identificar evidências comuns e padrões (EISENHARDT, 1989b). Assim, os dados foram compilados e consolidados, estabelecendo uma análise comparativa dos pontos comuns e complementares encontrados em cada estudo de caso. Para possibilitar uma interpretação mais apurada, todos os resultados foram relacionados com o que foi apresentado pelos autores no referencial teórico. Desta feita, tais análises permitiram estabelecer um panorama comparativo que possibilitou avaliar a forma como ocorreram tais processos decisórios

estratégicos no âmbito de empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas, quando envolvidas em operações de combinação empresarial.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta a análise individual e correspondente comparação dos casos estudados à luz do referencial teórico e método de pesquisa adotado, considerando as categorias temáticas previamente estabelecidas nos instrumentos de pesquisa, primário e secundário (vide APÊNDICE E e APÊNDICE F). Com base nessas análises, foi possível concatenar os resultados encontrados de modo a atender os objetivos propostos para a pesquisa.

Para identificação do porte das empresas estudadas em cada caso, foi adotada a classificação do BNDES (2010), que considera a receita operacional bruta anual, da seguinte forma: (i) microempresa: menor ou igual a R\$ 2,4 milhões; (ii) pequena empresa: maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões; (iii) média empresa: maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões; (iv) média-grande empresa: maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; grande empresa: maior que R\$ 300 milhões. Para este fim, as empresas estudadas foram classificadas de acordo com os valores calculados até a concretização da operação de combinação empresarial correspondente, dentro das informações obtidas nas entrevistas. A definição do número de entrevistas realizadas em cada caso foi do tipo não-probabilístico por conveniência (GIL, 2007, p. 104), pois se buscou englobar o maior número de participantes do processo decisório estratégico, que variou de caso para caso.

O perfil das empresas estudadas, exposto no Quadro 20, foi o seguinte:

Casos	Empresa Adquirida		Empresa Adquirente		Empresa Resultante	Data da Conclusão da Fusão ou Aquisição
	Nome	Porte	Nome	Porte		
A	Beta	Pequeno	Gama	Médio	BetaGama	agosto de 2008
B	Stigma	Média	Alfa	Médio	AlfaStigma	setembro de 2008
C	Delta	Média	Sigma	Grande	Sigma Brasil	maio de 2010

Quadro 20 - Perfil das empresas estudadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Os casos estudados constam individualmente em diferentes seções dentro deste capítulo do trabalho. Dentro de cada caso, são analisados os aspectos obtidos na coleta de dados, considerando as três categorias temáticas propostas anteriormente. Para cada caso, foram levadas em conta as informações prestadas pelo principal executivo da empresa adquirida através de entrevista (cujo roteiro consta no APÊNDICE E), sendo complementadas por entrevistas secundárias com outros participantes do processo decisório estratégico de fusão e/ou aquisição (constante no APÊNDICE F), bem como com a análise de documentos, quando existentes. A triangulação de tais evidências permitiram fundamentar a validade interna da pesquisa, apresentada via análise comparativa dos casos.

4.1 ESTUDO DE CASO A – EMPRESA BETAGAMA

O estudo de caso A envolveu a análise do processo de aquisição da empresa Beta pela empresa Gama, iniciado em abril de 2008 e concretizado em agosto do mesmo ano, que resultou na criação da divisão BetaGama, com atuação na área de *digital branding*¹⁴, passando a fazer parte da *holding* formada pela empresa Gama com outros ramos de negócio na área de gestão de *branding* e *design*. Para obtenção de dados para este caso, foram realizadas entrevistas, sendo complementadas pela análise de documentação, quando existente.

A empresa Beta, considerada, até então, uma pequena empresa de acordo com o seu porte (BNDES, 2010), nasceu focada na prestação de serviços em comunicação digital e tecnologia da informação. Surgida em 2007, resultante da integração de cinco empresas que atuavam na região metropolitana de Porto Alegre/RS, era formada por um grupo de treze sócios que uniram suas *expertises* para trabalharem complementarmente. Com esse intuito, passaram a atender demandas de desenvolvimento de *software* e comunicação *on-line* de grandes empresas brasileiras.

¹⁴ Peri (2009, p. 11) traduz *branding* como sendo “processo de gestão (identificação, estruturação e comunicação) dos atributos próprios de identidade para criar e manter vínculos relevantes com seus públicos”, envolvendo o gerenciamento de marca tanto para produtos quanto para serviços. Analogicamente, Martins (2006, p. 131) distingue as ações de promoção de marca entre meio “físico” e meio “digital” pelo fato de, no primeiro, tratar da divulgação de produtos tangíveis, ao passo que, no segundo, envolve a venda de “promessas intangíveis de serviços, ou a promoção virtual de produtos digitais, sendo dirigido para atrair e manter visitantes [de uma página na Internet], prováveis consumidores.” Assim, com base nos conceitos acima, a definição de *digital branding*, para contextualização neste trabalho, envolveria as ações de concepção, gerenciamento e comunicação de atributos de uma marca com seus potenciais públicos, valendo-se de diferentes ferramentas para comercialização e promoção de produtos e serviços no meio *on-line*.

A história de surgimento da empresa Beta é pautada por uma das principais características dos profissionais que a constituíam, tornando-se o motivo maior pelo qual haviam se unido para fundar a empresa: a possibilidade de exercer suas *expertises* profissionais plenamente, sem necessidade de “prestar contas” a um patrão, sendo adequadamente remunerados por isso. Foi o que levou cada um a abrir seu próprio negócio que, posteriormente, uniu-se a outros, complementares, vindo a surgir a Beta. Isso, no entanto, passou a se tornar, também, seu diferencial competitivo, na medida em que a complementaridade de diferentes *expertises*, tanto nas áreas de comunicação digital quanto de tecnologia da informação, tornou a Beta uma espécie de *bureau* provedor de soluções diferenciadas e com alto valor agregado aos seus clientes. O entrevistado A2 assim resumiu:

Gestão por processos era o nosso sangue, a gente diz "processo é o nosso sobrenome". [...]. O nosso diferencial com relação a esses concorrentes que nós falamos, um deles é esse: aqui temos um trabalho para gerar uma empresa de escala. Daqui a pouco aparece um projeto em que a empresa dobra o meu tamanho, eu atendo sem nenhum problema ... Meu concorrente não faz isso. Eu tenho processos; eu faço dobrar de tamanho, eu faço diminuir de tamanho com muito mais velocidade que os outros. [...]. Essa veia de engenheiro, digamos assim, isso nós nunca perdemos. [...]. Gestão digital e TI, cara, ninguém tem isso! Os caras tentam fazer isso e não conseguem! Os caras tentam fazer isso e é um pepino fazer isso! E nós temos isso no sangue ...

Essa característica cultural era permeada na forma de trabalhar da Beta, baseada em gestão por processos, a despeito do desafio da gestão da empresa em manter a coesão de seus diferentes sócios. O entrevistado A1 exemplifica:

Eu tenho o caso de um sócio que é arquiteto de informação, ele é um técnico dessa área, mas ele é sócio. Ele queria ser um excelente arquiteto de informação, trabalhar em grandes projetos, etc. ... Então, esse era o desejo de desenvolvimento profissional dele, e ele não encontrava esse espaço nas empresas onde ele trabalhava. Então, ele resolveu abrir uma empresa com outro sócio para ser esse arquiteto de informações. O que levou ele a empreender foi mais um desejo de se satisfazer profissionalmente, ele precisava de espaço para crescer e não encontrava isso. [...] Ele queria buscar o capital mas, quando isso vem somado à possibilidade de ter resultado sobre o capital investido, mais legal ainda! Isso que nós demonstramos para as pessoas: "olha, tu podes conjugar duas coisas ... tu podes te desenvolver profissionalmente com um super-espaço para se desenvolver porque, afinal de contas, tu vais ter toda a confiança da gestão porque, afinal, tu és sócio do negócio" ... Então, os caras [uniram-se à Beta], viravam as costas e iam cumprir prazos, iam entregar um trabalho excelente ... porque tu és altamente comprometido porque, afinal, tu és sócio do negócio.

Tais características imprimiram, na cultura organizacional da Beta, princípios fundamentais, pautados por “nunca pensar pequeno, separar o que é ser sócio do que é ser funcionário do negócio” e “um modelo de governança que pressupõe transparência, equidade, prestação de contas, que precisa exercitar e rodar isso constantemente” (ENTREVISTADO A1). A Beta desenvolveu, desde então, um modelo de governança de gestão baseado na decisão colegiada, particularmente chamado “conselho de gestão”. Este grupo, composto por cinco integrantes representativos dos treze sócios constituintes e que se reunia periodicamente, se tornou a referência na tomada de decisões estratégicas do negócio, sendo posteriormente implementadas pelo diretor executivo (entrevistado A1), igualmente sócio da Beta e um dos cinco membros do conselho.

A atuação do conselho de gestão sempre pautou a forma de gerenciamento da Beta, por se tratar de um atributo oriundo da gênese da empresa. No processo de aquisição da Beta pela Gama, o conselho de gestão serviu de foro deliberativo das ações da Beta, em que cada passo dado na negociação foi discutido no âmbito do conselho de gestão e executado pelo entrevistado A1, então diretor executivo da empresa Beta.

As entrevistas para este estudo de caso ocorreram no período de julho a agosto de 2010, em que foram ouvidos quatro entrevistados, assim designados:

- Entrevistado A1: exercia na empresa Beta, antes da aquisição pela empresa Gama, a função de diretor executivo e, atualmente, acumula também o cargo de diretor financeiro na *holding*. No processo de negociação com a empresa Gama, atuou como principal interlocutor, fazendo o elo de ligação com o conselho de gestão da empresa Beta, razão porque foi considerado como o entrevistado principal para este estudo de caso;
- Entrevistado A2: um dos sócios fundadores da empresa Beta, exerce a função de Diretor de Sistemas desde a fundação da empresa, fazendo parte do conselho de gestão;
- Entrevistado A3: igualmente sócio fundador da empresa Beta, exerce a função de Gerente de Projetos, sendo também membro do conselho de gestão da empresa;
- Entrevistado A4: exercia a função de diretor de negócios na Beta, função que continuou a exercer na BetaGama e, posteriormente, na *holding*, tendo atuado eventualmente como interlocutor no processo de negociação com a empresa Gama, devido à sua experiência comercial, em conjunto com o Entrevistado A1.

Para este estudo de caso, como fonte primária de dados, serão consideradas as informações prestadas pelo entrevistado A1, que exercia a função de principal executivo da

empresa Beta na época da aquisição pela empresa Gama (vide APÊNDICE E). Tais informações, sempre que viável, serão complementadas pelas demais entrevistas feitas para este caso, como sendo fontes secundárias de dados (vide APÊNDICE F).

Na sequência, é apresentada a análise dos dados coletados, segundo as categorias temáticas estabelecidas para este trabalho.

4.1.1 Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso A

Dentro das diretrizes estratégicas projetadas para a Beta para o período 2007-2012 estava o incremento do faturamento em até seis vezes, sendo esta uma métrica prevista em seu *balanced scorecard*, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas. Para tanto, o objetivo estratégico adotado (PFA1) seria o de ampliar sua atuação de nível regional para nacional e, concomitante a isso, agregar valor à marca Beta, mediante a aquisição por uma empresa maior. Este objetivo foi atingido ao se concretizar a adesão da empresa Beta à *holding* da empresa Gama. O entrevistado A2 assim verbalizou o raciocínio que permeava o grupo diretivo da Beta:

Nós tínhamos [...] um tamanho muito pequeno e a gente viu que tinha uma distância muito grande para sair desse mundo de "empresa pequena" e ser uma empresa média ou até uma empresa grande. E a gente viu que, pra fazer isso, sozinhos, nós não faríamos isso. [...] Então, a gente viu que precisávamos ter um nome conhecido por lá [em São Paulo]. Aí, foram duas questões: tamanho que nós estávamos, que não permitia um investimento tão alto, e um nome consagrado em nível Brasil. Eu diria que essas seriam as principais características da empresa que nós estávamos buscando para nos comprar.

Inicialmente, a empresa Beta começou o trabalho de prospecção de possíveis incorporadores com o auxílio de dois bancos de investimento, de forma que pudessem identificar tanto empresas adquirentes quanto a adquirir (prioritariamente, em São Paulo, devido à relevância desse mercado para o negócio, na visão dos entrevistados). Nas palavras do entrevistado A1, a postura que permeava a análise das alternativas foi de que “[...] nós iríamos fazer aquilo que fosse melhor para o negócio, porque é assim que nós vínhamos decidindo tudo até agora ... Se nossa aquisição por um terceiro fosse melhor para o negócio, assim poderia ser”.

Neste ínterim, surgiu a proposta da empresa Gama que, sendo uma empresa referência no mercado em que atua, com matriz em Porto Alegre e sucursal em São Paulo, tendo uma marca consolidada e reconhecida tanto em nível nacional quanto internacional, buscava uma empresa de tecnologia para provisão de soluções em comunicação digital para compor parte de sua *holding*, em conjunto com outros cinco negócios. Imediatamente ao convite feito pela empresa Gama (cuja negociação, durante o período, foi conduzida pessoalmente pelo seu próprio presidente), os trabalhos feitos com os bancos de investimento, tais como prospecção de mercado, avaliação de ativos e construção de *business plan*, foram suspensos e, mediante assinatura de um NDA, as negociações entre as empresas Beta e Gama passaram a transcorrer rapidamente. O alinhamento de objetivos (PFA1) e a complementaridade de negócio (PFA2) das empresas Beta e Gama corroboraram para a viabilidade da operação:

O que encantou na minha conversa com [o presidente da empresa Gama] foi que ele desenhou uma visão lá na frente, além da nossa visão, maior, mas perfeitamente alinhado, que dava um enquadramento em todo o modelo do negócio, como é que as coisas iriam se encaixar, como [a Gama] enxergava isso, sua composição, sua entrada, qual iria ser o seu papel, enfim ... perfeitamente alinhado. Caiu como uma luva e ... inspirador porque, patrocinada essa ideia ainda maior [pela Gama], na minha forma de ver, não existia nenhuma chance de não dar certo, porque [a Gama] é uma empresa de vinte e cinco anos, de alto sucesso, reconhecida, de alta rentabilidade, uma empresa desejada, que apresentava um negócio que se encaixava como uma luva, tinha uma visão perfeita de como conduzir aquilo ... Sabe quando você enxerga o discurso se alinhando e as coisas se encaixando? (ENTREVISTADO A1).

As negociações, efetivamente falando, duraram cerca de um mês e meio até o anúncio da aquisição de cinquenta e um por cento do capital da Beta pela Gama, que passaria a ter a Beta como parte de sua *holding*, sendo um “braço” do negócio ligado à comunicação digital e tecnologia da informação.

O modelo para Decisão de Venda de uma Empresa proposto por Graebner (2001, p. 124), anteriormente apresentado na Figura 7 deste trabalho, aponta para o fato de que a propensão de venda a uma empresa adquirente está ligada, por um lado, à percepção da empresa adquirida quanto às vantagens que a operação dará para a alavancagem do negócio e para obtenção de ganho financeiro aos sócios. Por outro lado, as condições que evidenciam um potencial de combinação entre as empresas e a afinidade pessoal entre executivos e sócios de ambos os lados colaboram para que a operação de aquisição possa acontecer. Assim, na visão dos entrevistados, vários fatores motivadores (PFA2) corroboraram para que a Beta optasse por aderir à proposta de aquisição da Gama. Além da complementaridade estratégica

do negócio, anteriormente citada (que viria a fortalecer o potencial de combinação entre as empresas Beta e Gama), a afinidade entre as empresas, denotada pelo alinhamento estratégico, e o respeito da empresa adquirente Gama pela estrutura de funcionamento e *modus operandi* da Beta foram fatores que possibilitaram que a aquisição fosse efetivada. As evidências de tais constatações, obtidas nas entrevistas, são apontadas a seguir:

Hoje nós temos um controlador que não é nenhuma barreira ... Porque a forma como se vê o negócio é que "nós somos indispensáveis para o negócio", ou seja, a nossa condução ... Ninguém iria querer, por exemplo, comprar esse negócio [novamente] se nós não ficássemos nele. (ENTREVISTADO A1)

Eu sei que a gente teve muito alinhamento de visão, muita convicção, muita persistência, muito sangue frio, muita paciência, e essa unidade que nós criamos nunca se perdeu. Esse eu diria que foi o segredo do sucesso [da operação]. (ENTREVISTADO A2).

[A Beta] ficou composta, no início, por treze sócios, que foram os fundadores das empresas que fizeram nascer a Beta. Então, nós mantivemos a sociedade, com todo mundo presente, não ocorreu nenhuma saída societária nessa primeira fusão que foi a formação de Beta, e também não houve nenhuma saída quando houve essa venda para a Gama. Essa foi a combinação. [...]. Eu posso dizer que os ganhos eram maiores e as perdas eram menores. Então, foi um momento bem complexo de posição societária na empresa. Mas, como nossa visão foi traçada muito forte e a diretriz era forte, era clara, a gente manteve isso. (ENTREVISTADO A3).

Outro ponto importante a salientar, no que diz respeito à motivação pessoal (PFA2) dos sócios da Beta em vender seu controle acionário à Gama se devia ao baixo risco de perda financeira. Com a passagem do controle do negócio à adquirente, a percepção que se tinha, como salientam os entrevistados, era que os sócios da Beta não percebiam na operação um risco de perda substancial de patrimônio pessoal, uma vez que todos os sócios originais da Beta tinham pequenas participações no negócio. Os relatos abaixo evidenciam isso:

Nós já vínhamos de uma composição em que todos eram [sócios] minoritários ... E por que isso não preocupava? Porque existia um conselho [de gestão], existia um método ... as pessoas confiam no método de governança. Esse pensamento da "pessoa física", que fica com receio com relação à entrega do controle, nós não tínhamos mais, porque nós rompemos com isso quando nós éramos treze, porque ninguém individualmente tinha grandes controles. (ENTREVISTADO A1)

Esse processo nos colocou em posições diferentes, ele tirou autonomia de alguns caras, foi muito complexo isso, muito complicado para todos os sócios. Tanto para aqueles que continuaram com autonomia quanto para aqueles que perderam autonomia. E, mesmo assim, a nossa unidade foi tão grande, o nosso planejamento era tão claro para todos e tão avançado, tão para frente, que, ao menos no meu caso, fez superar esses desafios pela visão que a gente tinha. (ENTREVISTADO A3).

Segundo Graebner (2001, p. 57), “a *performance* de uma aquisição é resultado da combinação de eficácia da empresa compradora, da eficácia da negociação e da relação entre o objetivo estratégico e a implementação”. Tais condições, sintetizadas no modelo de análise da *performance* de F & A proposto pela autora (*op. cit.*), se encontram representadas na Figura 6 neste trabalho. Com relação à *performance* da operação de aquisição da empresa Beta pela empresa Gama (PFA3), a análise recai sobre os aspectos ligados à eficácia da proposta da empresa incorporadora para efetivação do negócio, às condições que favoreceram a negociação entre as partes e à confluência dos objetivos estratégicos das empresas adquirente e adquirida.

Os entrevistados apontaram características do processo de aquisição que referenciaram sua *performance* (PFA3), isto é, se a intenção estratégica de Beta com o processo de combinação empresarial foi obtida. Um ponto importante para a *performance* do processo de aquisição se deveu à estruturação de ambas as empresas para participar do processo. Tanto a Gama, que projetou anteriormente seu desenho de *holding* e condicionou sua capacidade financeira para adquirir, quanto a Beta, que já havia preparado seu plano de negócios para eventualmente ser adquirida e, então, continuar crescendo.

A Gama não tinha qualquer interesse em inserir gestão, porque ela queria o negócio onde fosse possível atuar em um modelo maior, com a qualidade do modelo, entendeu? Era isso. Então, a tomada de decisão foi muito simples porque, de certa forma, todos nós nos preparamos para isso. A Gama, enquanto desenho de estrutura, de empresa, de *holding*, etc., se preparou para aquisições, para ter essa flexibilização de aquisições ... E a Beta se preparou para estar madura para qualquer tipo de negócio e composição acionária. [...] A Gama buscava uma aquisição em que se desenhou uma estrutura de *holding*, com seis empresas, sendo que uma dessas empresas seria uma de comunicação digital [a Beta], ou seja, uma empresa de tecnologia que serviria para prover soluções digitais. (ENTREVISTADO A1)

Foram duas coisas interessantes. A gente já formatou a Beta com essa ideia, ou seja, de fazer uma composição com o crescimento ser a nossa diretriz e chegar o momento de sermos vendidos para alguém maior que a gente. Quando a gente viu que estava neste cenário de sermos vendidos para alguém, a gente preparou a empresa para isso, fomos ao mercado e, por sorte ou, enfim, vimos a Gama com uma reformulação onde faltava a peça digital, a empresa digital deles não existia. Eles estavam indo ao mercado para comprar e nos queríamos vender, e essa negociação acabou acontecendo, vindo a se tornar BetaGama. (ENTREVISTADO A2).

Além disso, durante a negociação com a Gama, não surgiram concorrentes competitivos que influenciassem o andamento do processo. Embora os entrevistados tenham citado a existência de outras empresas, na área de tecnologia da informação, que

manifestaram interesse em adquirir a Beta, e mesmo bancos de investimento, até então contatados, que mostraram interesse em atuar como sócios investidores majoritários no negócio, em nenhum momento, durante o processo de negociação com a Gama, houve qualquer exame de proposta de aquisição de outra empresa concorrente.

A percepção que os entrevistados transmitiram, no que diz respeito ao valor pago pela Gama pelo controle acionário da Beta, foi de que a proposta de aquisição acabou gerando outros ganhos, mesmo que o valor financeiro tenha sido aquém do que seus sócios pretendiam. Apesar disso, o que se verificou junto aos entrevistados foi de que isso não inviabilizou o negócio nem representou desvantagem.

Nós não estávamos tão preocupados com valores ... É como uma venda qualquer: quando tu sabes que aquilo que tu estás comprando é aquilo que tu queres, o que tu precisas, já está vendido. É difícil não fechar valores ... Então, acertar valores foi mais tranquilo porque depois nós acertamos uma condição de pagamento que a Gama julgasse que, tanto para nós quanto para eles, fosse mais confortável. [...] O valor da compra a gente sabia que não poderia ser muito significativo naquele momento porque era um negócio que estava se firmando, na verdade porque não era um negócio que estava se provando, mas que precisava de um investimento para continuar ver esse negócio crescendo. (ENTREVISTADO A1).

Eu até te digo que nós vendemos muito abaixo do valor que nós imaginávamos que valia o negócio, porque tinha aquela expectativa do tipo "nossa, nós vamos entrar no mundo Gama" ... E o presidente da Gama nos deu três contratos para fechar, de clientes dele que ele nos indicou. [...] Ele deu embasamento para a contraproposta que ele nos fez, e nós aceitamos, colocamos dinheiro no bolso que não é nada desprezível, que não muda a vida de ninguém, mas ele usou muito, até, a vivência de mercado dele nessa negociação. (ENTREVISTADO A4).

Um ponto importante emergido das entrevistas foi o fator “crise econômica mundial de 2008-2009”, que repercutiu no processo. Eclodida a partir de setembro de 2008, tal situação foi citada pelos entrevistados como um “ganho acessório” do processo de aquisição pela Gama pois, caso não houvesse conclusão do negócio um mês antes, tal como ocorreu, a Beta possivelmente enfrentaria dificuldades financeiras, retardando seus planos de crescimento. Embora a proposta financeira oferecida pela Gama tenha sido menor do que pretendiam os sócios da Beta, a incorporação pela Gama foi vista unanimemente como vantajosa. A capacidade financeira da Gama permitiu que a empresa surgida da negociação tivesse melhores condições de enfrentar o cenário econômico externo que imperava naquele momento.

A1: E realmente [a incorporação pela Gama] foi excelente porque foi num momento crítico, num momento que se precisou de lastro financeiro, porque, em 2008, logo depois disso, se entrou numa crise econômica mundial ... Por isso, foi fundamental para a nossa saúde, para nossa sobrevivência e para nossa tranquilidade naquele momento. [...]. Certamente nós teríamos passado muito mais dificuldade porque [...] foi muito menos sofrido do que se nós tivéssemos passado sozinhos. Então, dá pra se dizer que [a crise econômica mundial de 2008] teria nos proporcionado um atraso nos nossos planos de crescimento e o que a gente conseguiu evoluir muito, desde o negócio fechado com a Gama em 2008, é que serviu “para ajeitar as melancias no caminhão”. Mas, em 2009, num ano todo ruim, nós conseguimos acertar o que é a nossa oferta, o que era o negócio BetaGama efetivamente. Então, hoje está muito claro e, agora, a gente está livre pra crescer. (ENTREVISTADO A1).

[...] Eu não sei como nós enfrentaríamos a crise de 2008/2009 sem ela [a Gama]. A gente acha que o nosso plano de crescimento iria por água abaixo ... Nós teríamos de fazer alguma redução. A gente acha que o prejuízo seria muito grande, em termos de processos. Então, mesmo [a Gama] tendo pago pouco, [...] nós ganhamos no tempo ... financeiramente, não, mas na posição que nós estamos hoje, nós ganhamos... bem interessante! (ENTREVISTADO A2).

Por fim, na análise da *performance* do processo de aquisição do ponto de vista da empresa adquirida (PFA3), um aspecto apontado pelos entrevistados que representou um fator de sucesso na negociação foi a influência que a Beta adquiriu nos negócios da *holding* Gama. Graebner (2001) afirma que, quando houver uma maior interdependência estratégica entre as empresas envolvidas numa operação de aquisição, há necessidade de maior integração entre as estruturas de ambas e a retenção de funcionários, visando economia de escala e reconfiguração de recursos. Como resultado das negociações entre Beta e Gama, o conselho de gestão da Beta foi mantido, embora passando a ter um caráter mais consultivo do que deliberativo, atualmente. O entrevistado A1, então diretor executivo da Beta, passou a atuar também como diretor financeiro da *holding* Gama, exercendo maior influência nos negócios desta mediante uma posição no seu conselho de administração. Igualmente, o entrevistado A4, que participou das negociações em conjunto com o entrevistado A1, assumiu a direção comercial de toda a *holding* Gama. Além disso, outro resultado vindo da negociação entre Beta e Gama foi a manutenção da sede original da Beta, permanecendo sua equipe na cidade de origem, na região metropolitana de Porto Alegre. O entrevistado A3 apontou que, como resultado da negociação, a Beta tornou-se a única empresa da *holding* Gama que não tem sua atuação nas unidades de Porto Alegre ou São Paulo.

4.1.2 Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso A

No que diz respeito ao transcorrer do processo que envolveu a incorporação da empresa Beta pela empresa Gama, resultando na criação da subsidiária BetaGama, esta parte do estudo do caso A trata da categoria temática que avalia quais foram as etapas pelas quais passou e quais foram os fatores dinâmicos que influenciaram seu respectivo processo decisório estratégico (EPDE), do ponto de vista da empresa Beta.

Mintzberg et al. (1976, p. 254) sugerem “que a tomada de decisões estratégicas envolve tanto a exploração de oportunidades quanto a reação a problemas e crises, talvez com este último comportamento sendo mais prevalente”. Esses autores classificam as decisões organizacionais por estímulos, por tipo de solução e por processos, cujas definições já foram anteriormente apresentadas neste trabalho.

Na avaliação do estudo de caso A, parte-se do pressuposto que o foco da atenção é a análise da decisão estratégica da empresa Beta quanto a aderir - ou não - à proposta de aquisição da empresa Gama. O estímulo para esta decisão, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, decorreu do que pode ser chamado de uma situação oportunidade-problema. Esta classificação se justifica porque, por um lado, a Beta identificou na oferta da empresa Gama a chance de melhorar sua capacidade competitiva e expandir sua atuação em nível nacional. Por outro lado, sua restrição ao crescimento por meios próprios, instituído como um objetivo estratégico, exercia na gestão da empresa Beta uma pressão moderada para melhor equalizar essa situação. Neste sentido, o processo de aquisição permitiu que a BetaGama, subsidiária resultante dessa operação, pudesse usufruir de melhores condições competitivas, como parte da *holding* Gama. Como citaram anteriormente os entrevistados, caso a Beta não fosse incorporada pela Gama, a referida situação oportunidade-problema possivelmente envolveria para uma situação de crise ou problema-crise devido aos efeitos da crise econômica mundial de 2008-2009, ocorrida imediatamente após a efetivação da união BetaGama.

Do ponto de vista dos objetivos estratégicos da empresa Beta, a aquisição pela empresa Gama representou o que pode ser chamado, de acordo com a classificação proposta por Mintzberg et al (1976, p. 251), de uma solução customizada (*custom-made*). Tal constatação se deve às adaptações feitas de parte a parte por conta das negociações ocorridas durante o período, de forma que a operação de aquisição pela Gama viesse a representar o

atendimento na medida dos anseios do *board* da Beta. Ou seja, a proposta da Gama consideraria a adequação do modelo de gestão até então adotado pela Beta na concepção da BetaGama, além de atrelá-la a uma marca forte no mercado, consolidada e com forte atuação nacional (reiterando as palavras do entrevistado A1, a Gama havia dado “[...] um enquadramento em todo o modelo do negócio, como é que as coisas iriam se encaixar, como a Gama enxergava isso, [...], enfim ... perfeitamente alinhado. Caiu como uma luva.”).

O modelo geral de Processo Decisório Estratégico proposto por Mintzberg et al. (1976), representado anteriormente pela Figura 11, é dividido em três grandes etapas: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Estas são compostas por sete etapas, chamadas de rotinas centrais: reconhecimento, diagnóstico, busca, design, pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Além disso, há três conjuntos de rotinas de suporte às rotinas centrais (controle da decisão, comunicação e políticas), assim como seis fatores dinâmicos que ajudam a explicar a relação entre as rotinas centrais e de suporte (interrupções, atrasos programados, atrasos para retroalimentação, retardamentos ou acelerações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas). Juntas, essas rotinas constituem os elementos básicos do Processo Decisório Estratégico (Mintzberg et al., 1976, p. 252).

De acordo com o tipo de processo decisório transcorrido, segundo esses autores, a ocorrência das sete rotinas centrais acontece com maior ou menor intensidade, sendo às vezes, inclusive, suprimidas, conforme a situação. No estudo de caso A, considerando o transcurso das etapas que resultaram no surgimento da empresa BetaGama (EPDE1), visto sob a ótica da empresa adquirida, pode-se classificar o processo decisório estratégico como sendo do tipo Design Político, relatado a seguir.

Conforme exposto nas entrevistas, a Beta estava prospectando empresas candidatas tanto à fusão quanto à aquisição até ter ciência da intenção da Gama em adquiri-la. Assim, dado o interesse manifesto pela Gama (reconhecimento da decisão), começaram os primeiros levantamentos e avaliações para conhecimento mútuo entre as empresas (diagnóstico). Na medida em que as informações de ambas as partes eram abertas, o conselho de gestão da Beta se reunia, ficava a par das informações prestadas pela Gama e chegava a um consenso com o diretor executivo (entrevistado A1) quanto ao seguimento das conversações:

Aí, começamos as conversações nesse sentido. Primeiro, em termos de alinhamento, de se conhecer, de conhecer o que a Gama realmente almejava, da Gama nos conhecer, saber o que a gente era, enfim ... Depois desse processo de conhecimento mútuo de um mês, talvez um mês e pouco, a gente construiu algumas afirmações em

termos da nossa evolução enquanto Beta, o que a gente construiu, nosso resultado, demonstrando uma série de coisas, quais eram nossas pretensões futuras ... A Gama também falando sobre isso, de ambos os lados conversando, mas de uma maneira não formal, com NDA assinado, obviamente, para a gente começar essas conversações. (ENTREVISTADO A1).

Após prévios debates no âmbito do conselho de gestão, houve a primeira de três reuniões com todos os treze sócios da Beta (rotina de suporte político 1) para decidir sobre os caminhos a seguir na operação, segundo os interesses da empresa. Dada a orientação ao diretor executivo, as conversações com a Gama prosseguiram, com maior nível de detalhamento e definições.

E, aí, começamos a detalhar um pouco mais o que eram esses negócios, como eles funcionavam. Depois de certo tempo, nós passamos por outro momento, que foi o de avaliar se essas afirmações eram verdadeiras. Aí, nós passamos por um processo de *due dilligence*¹⁵, onde nós já estávamos com assessoria jurídica, com nosso jurídico, que nos apoiava, nos assessorando nisso. A Gama trouxe sua assessoria jurídica também, e suas assessorias fiscal, contábil, etc., para fazer uma auditoria nos nossos números. A gente botou tudo na mesa, olhou para isso tudo, mapeou todos os pontos, não havia nada que discrepasse daquilo que a gente havia conversado. E, dado esse passo, estamos OK em termos de entendimento, estamos OK em termos de ser real sobre aquilo que havíamos dito, está comprovado na forma que é possível comprovar, agora vamos para um processo de abertura de negociação. (ENTREVISTADO A1).

O próximo passo foi precedido de uma nova reunião com todos os sócios (rotina de suporte político 2), para validação dos itens a negociar. A movimentação, nesse ínterim, era sempre acompanhada por breves e objetivas reuniões do conselho de gestão da Beta, em que o diretor executivo (entrevistado A1) dava ciência da evolução nas conversações e discutia as novas ações. Essa preocupação com a comunicação é prevista na literatura como sendo parte das rotinas de suporte ao processo decisório estratégico. Pode-se dizer que “[...] quanto maior o número de pessoas envolvidas ou interessadas nos resultados da decisão, mais tempo os tomadores de decisão despenderão para disseminar informações sobre seu progresso” (MINTZBERG et al., 1976, p. 262). Estes autores também salientam que, a fim de evitar eventuais resistências na etapa final de seleção (avaliação-escolha), as empresas tratam de

¹⁵ *Due dilligence* é a operação, ocorrida durante um processo de fusão ou aquisição, em que as empresas envolvidas estabelecem uma busca intensiva de informações, de análises profundas e reavaliações nos aspectos financeiros, contábeis, de pessoal, jurídicos, tributários e processuais de cada empresa, a fim de compreenderem mutuamente a forma de funcionamento de ambas as partes e eventuais pontos de incongruência, passíveis de negociação prévia, para posterior estabelecimento das bases para a efetivação do negócio, conforme o caso. (Bibler, 1995; Marks e Mirvis, 2001).

divulgar informações sobre a solução durante a fase de desenvolvimento, ou mesmo convidando potenciais dissidentes a participar dessa fase, sempre que necessário. No caso A, o executivo principal da Beta tinha uma particular preocupação na validação dos passos a dar e na disseminação das informações, buscando reunir o conselho de gestão, dentro do possível, para manter todos informados sobre a evolução das conversações com a Gama:

O conselho se reunia, no início do negócio, de quinze em quinze dias e, depois, uma vez por mês. Mas, quando a gente estava nesse movimento, a gente tinha reunião o tempo inteiro. Então, a cada interação, eu marcava uma reunião extraordinária para a gente posicionar e para todo mundo saber, porque a gente precisava controlar a ansiedade. [...]. Então, isso dava segurança para todos em saber como as coisas estavam andando porque, embora não soubessem o que eu estava fazendo e como eu estava conduzindo, dava segurança de como as coisas estavam andando. Então, precisava fazer isso constantemente. Por isso, a gente se reunia, pelo menos, uma vez por semana para falar desse assunto. (ENTREVISTADO A1).

Todas as propostas eram formatadas no nosso conselho [de gestão], então nós decidíamos o valor "X", nessas condições, então eles [os entrevistados A1 e A4] iam lá e propunham: "olha, o pessoal colocou isso, isso e aquilo" ... "a Gama colocou que só entra se tiver a maioria das ações, ou seja, cinquenta por cento mais um" ... "ok, então vamos formatar a proposta". ... Então, teve várias idas e vindas e sempre vinham para o conselho para bater o martelo ou para formatar propostas, e a gente dava, obviamente, margens de negociação para que eles pudessem ceder quando precisassem.[...]. Então, esse conselho definia as "leis", digamos assim, e a gente tinha que trabalhar dentro dessas leis, dessas diretrizes. Essa foi a forma que nós encontramos para ter um representante de cada empresa [fundadora da Beta] na decisão do negócio. E, como a diretoria executiva se reportava ao conselho e uma decisão estratégica tinha que passar pelo conselho, naturalmente aconteceu assim. (ENTREVISTADO A2).

Estabelecidos os itens a discutir, partiu-se para a efetiva etapa de negociação (avaliação-escolha) entre os representantes da Beta e da Gama. Nesse momento, os aspectos contratuais e processuais passaram a ser definidos pelas partes, bem como os valores da transação, que foi o último item a ser discutido.

Acho que dá pra confirmar como julho quando as coisas aqueceram em termos das conversas finais, de refinar a negociação ... Aí, estabelecemos valores, como é que seria, se ele viria dos sócios, se ele seria aportado na empresa, como isso ficaria, etc., e estabelecemos nessa negociação também os poderes, o que cabe ao diretor executivo, as responsabilidades pós-negócio, a permanência na empresa, a garantia de permanência de ambos os lados, tanto eu garantindo a Gama quanto a Gama me garantindo a permanência, garantindo o nosso modelo de governança lá na ponta, enfim, algumas outras coisas operacionais [...]. E, isso posto, esses detalhes acordados quando da contratualização, aí nós fomos para o último dos detalhes que foi o de fechar valores propriamente dito. (ENTREVISTADO A1).

Por fim, o fechamento da transação (avaliação-escolha final), após quatro meses de conversações, foi relativamente rápido, como relataram os entrevistados. Durante um único dia, os sócios da Beta receberam em sua sede os representantes da Gama para tratar dos últimos detalhes, acompanhados de seus respectivos assessores jurídicos e contábeis. Depois de avaliados todos os itens da aquisição, ainda houve uma reunião final com todos os sócios da Beta (rotina de suporte político 3) para fechamento dos termos do negócio. Ao fim desse dia, a documentação pertinente à aquisição da Beta pela Gama foi assinada, dando início à existência da BetaGama. O entrevistado A2 relatou como isso ocorreu:

Ao longo daquele dia, nós fizemos duas salas de reuniões, em que numa estava a nossa equipe com a Gama, negociando, e na outra estavam os outros sócios e o [entrevistado A1], na medida em que ele chamava ... Acho que nós fomos chamados [os membros do conselho de gestão] para umas três ou quatro reuniões. E o advogado [da Gama] nos colocava algumas questões e, aí, nós saíamos para debater entre nós. [...]. Então, muita coisa foi feita ao longo daquele dia ... Nós começamos o dia às oito da manhã, almoçamos com o presidente [da Gama], e eram seis horas da tarde quando nós assinamos “na corrida” porque ele precisava pegar um voo para São Paulo e às sete horas nós estávamos tomando champagne na copa ... Foi um dia muito interessante!

Um ponto importante a frisar foi o papel do conselho de gestão da Beta durante todo o processo decisório estratégico. A característica política que permeava o modelo de gestão da Beta sempre estabeleceu a preponderância do conselho de gestão nas decisões como forma de participação de todos os profissionais constituintes da gênese da empresa e, conseqüentemente, da criação da BetaGama. Essa importância do conselho de gestão no processo decisório estratégico foi salientada pelo entrevistado A1:

Na verdade, nós tivemos três momentos: teve um primeiro momento, que foi o de decidir o que vai fazer, teve um segundo momento, em que nós validamos as coisas principais para negociar e teve um momento final, que foi o de fechamento do negócio. Teve três momentos. Esses três momentos, a gente aprovou com o conselho e, depois, reuniu todos os sócios e aprovou com todos os sócios, nos três principais momentos. Nesses quatro meses, nós tivemos três reuniões de sócios em que todos os sócios corroboraram. Mas, nessa composição dos cinco [do conselho de gestão], a gente tinha ali as lideranças de todos esses outros - porque eles vinham de empresas em que eles eram sócios de outras empresas [fundadoras da Beta]. [...]. Então, quando a gente trouxe todos os sócios, já estava todo mundo sabendo, alinhado, quais eram as condições, foi só para reunir e dizer "ok, vamos embora!". Fizemos essas três reuniões e a última serviu para dar o “ok” para tudo.

Isto posto, o processo decisório estratégico do estudo de caso A, com as respectivas fases e rotinas, está representado graficamente pela Figura 15.

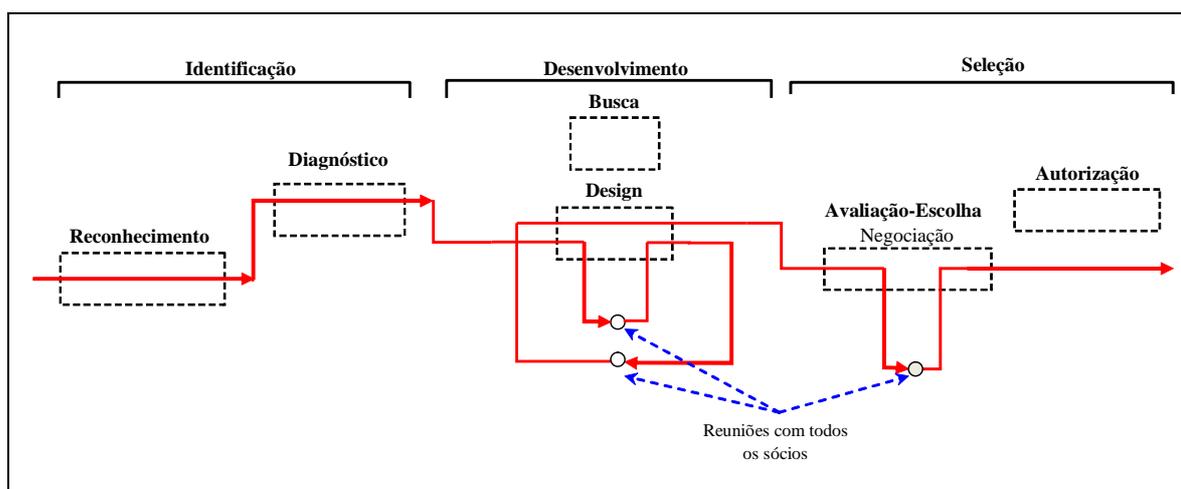


Figura 15 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso A - BetaGama

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além das etapas componentes do processo decisório estratégico, pôde-se observar a ocorrência de fatores dinâmicos que influenciaram seu andamento (EPDE2). No caso A, percebeu-se a ocorrência de pressões, na forma de retardamentos ou acelerações em momentos de decisão, de ambas as partes no negócio. Os entrevistados apresentaram alguns exemplos:

Claro que a gente usou um pouco, para acelerar o negócio, um pouco de pressão em relação ao fato de nós termos alternativas ... Então, nós colocamos para a Gama, por conta de uma agenda louca de viver viajando para cá e pra lá, entre uma conversação e outra, o negócio se espaçava ... Aí, tu começa a ficar com a estrutura mobilizada de decisão disso e quer saber se "vai ou não vai" ... Começa a gerar ansiedade, que tu precisas controlar porque, naquele momento, precisa ser bom para todos os lados e tu precisas segurar, ou seja, "não tirar o pai da forca". Isso, num sentido mais psicológico, de saber como lidar com isso tudo ... (ENTREVISTADO A1).

Foi muito engraçado. Bom, quando nos foi apresentada a proposta, foi uma reunião na Beta, e depois que o presidente da Gama e seu, então, diretor financeiro saíram, os dez sócios que não estavam na reunião entraram ... Eles saíram por uma porta e nós entramos por outra. Depois dessa reunião, o [A1] nos chamou e disse: "olha, apresentei o valor ...". Aí, eu perguntei: "e qual foi a reação?". E ele disse: "nenhuma". "Como assim?". Ele disse: "os homens nem piscaram os olhos ... não sei se acharam caro, se acharam barato, eu não sei ... a gente não tem ideia disso". Ali foi difícil ... "E agora? Afinal, a gente agradou ou não agradou? O que nós faremos?" Aí, decidimos usar as ferramentas normais de uma negociação ... seguramos um pouco, demos uma esfriada ... O presidente [da Gama] estava de férias em Bariloche e [A1] ligou para ele e disse: "Olá, meu presidente! Ah, estás de férias? Então, quando tu voltares, me ligue, quando tu tiveres um tempo ...". (ENTREVISTADO A2).

Teve um dia, inclusive, no meio de uma reunião do conselho, em que o presidente da Gama chamou o [A1] e o [A4] para uma reunião no aeroporto porque ele estava indo viajar; eles tinham uma hora para encontrar ele, enfrentar a BR-116 na sexta-feira à tarde para evoluir o assunto. [...]. Foi uma reunião em que os dois ficaram de

se ausentar e o presidente da Gama, na verdade, colocou mais argumentos dentro da proposta dele. (ENTREVISTADO A3).

Eu vejo que todas as técnicas de negociação foram usadas por ambos os lados. Nós deixamos o assunto de lado por um tempo quando foi necessário, nós respondemos na velocidade da Gama quando foi necessário, cedemos ... Nós trouxemos, por exemplo, o presidente da Gama, e quem ele quisesse trazer junto, para conhecer a nossa empresa e não falamos nada de valores ... A negociação já estava em andamento, só o trouxemos para ver o que ele falaria, do tipo "venha aqui para tomar um café com a gente" e, depois, "tchau, até amanhã", etc., do tipo "não estou nem aí pra ti". Obviamente que a ansiedade estava em níveis grandes, mas isso também aconteceu com ele, ele também usou a pressão dele ... (ENTREVISTADO A4).

Eisenhardt e Bourgeois (1988) afirmam que o uso de ações políticas em processos decisórios estratégicos em ambientes de alta-velocidade (especificamente, na indústria de TI) diminui a *performance* das empresas envolvidas, uma vez que o consumo de tempo e a restrição a informações acabam por criar barreiras à comunicação e gerar inflexibilidade dentro das equipes. Apesar dessas assertivas, a análise das etapas do processo decisório estratégico do estudo de caso A, a despeito da evidência de rotinas políticas adotadas por conta do modelo de gestão da empresa Beta, sugere uma relativa rapidez na sua conclusão, em face do início das conversações com a empresa Gama, quatro meses antes de sua conclusão. Como resultado disso, permitiu que a BetaGama, empresa resultante dessa operação, tivesse melhores condições de reação a posteriores restrições, devido a fatores externos oriundos da crise econômica mundial de 2008-2009, sem comprometer seus planos de crescimento futuro.

4.1.3 Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso A

A próxima categoria temática trata da análise das abordagens do processo decisório estratégico (APDE), consideradas neste trabalho, do ponto de vista da empresa Beta. Embora a literatura estabeleça a racionalidade limitada e a política organizacional como as duas dimensões centrais do processo decisório estratégico (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; DEAN e SHARFMAN, 1993b), pode-se constatar aspectos das demais abordagens do processo decisório estratégico no caso analisado.

No que tange à abordagem racional de decisão estratégica (APDE1), um aspecto identificado nas entrevistas foi o encadeamento do processo decisório estratégico, pontuado pelas fases da decisão estratégica (identificação, desenvolvimento e seleção) com reuniões do grupo de sócios. No entanto, a evidência mais patente identificada nas informações obtidas na

coleta de dados se deveu à determinação dos objetivos a serem atingidos com o processo decisório estratégico. Tais objetivos, previamente definidos no âmbito da empresa Beta no *Balanced Scorecard*¹⁶ da empresa, nortearam o processo decisório.

Dada a necessidade, com os dois grandes objetivos, que eram de nacionalizar e construir valor para a marca, [...] ganhar mercado e continuar crescendo, assim: nosso indicador principal de crescimento era faturamento. Então, nós queríamos chegar lá, no nosso desenho original, usando o primeiro objetivo, era um faturamento de 30 milhões [até 2012]. Naquele momento, nós buscávamos esse objetivo, essa visão, tínhamos como diretrizes estratégicas essa coisa da nacionalização, de construção de valor, que eram as nossas linhas na visão do BSC, de construção. (ENTREVISTADO A1).

Quando surgiu a Gama, nos saltou aos olhos a alternativa Gama porque lhe endereçava as duas necessidades, imediatamente: construir força de marca e nacionalizar. (ENTREVISTADO A2).

Por conta das características explicitadas nas entrevistas para este trabalho, e levando em conta o próprio estilo de gestão adotado pela empresa adquirida, é possível afirmar que a abordagem política (APDE2) foi a prevalecente no estudo de caso A. Isso fica evidenciado, sobretudo, pelo papel do conselho de gestão da empresa Beta durante o processo decisório estratégico. Pidd (2001) aponta que, no decorrer de uma decisão estratégica, pode ocorrer que os diferentes participantes que constituem o time estratégico tenham objetivos distintos uns dos outros. Por essa razão, as relações de poder são importantes e precisam ser consideradas na resolução de um eventual conflito de interesses, em qualquer tipo de consenso negociado que está para ser alcançado. Eisenhardt e Bourgeois (1988) identificaram as relações de confiança e o controle da ansiedade como fatores-chave que influenciam o ritmo de fechamento de uma decisão, denotando o entendimento das emoções como fundamental para a compreensão de tomada de decisões estratégicas. Neste sentido, o papel do executivo principal da empresa Beta (entrevistado A1), foi fundamental para equalizar os diferentes interesses manifestos e tácitos dos sócios da empresa. A habilidade de mobilizar os demais sócios da Beta para atingir os objetivos estabelecidos para a operação, disseminando as informações constantemente através dos foros institucionais da empresa e envolvendo seus

¹⁶ *Balanced Scorecard*, sendo considerada uma metodologia que permite auxiliar no processo decisório de uma empresa por conta das necessidades estratégicas a que as empresas estão submetidas no seu dia a dia, traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (SHIBUYA, 2007, p. 419).

membros nas diferentes etapas do processo decisório estratégico, colaborou para o fechamento da negociação, conforme revelado pelos demais entrevistados.

Essa história do conselho parecer ser moroso mas não era, não: eram reuniões rápidas, diretas, onde nós colocávamos nossas preocupações, algumas delas eram sanadas, outras não, dúvidas, etc., e a coisa acontecia, até porque se criou uma confiança no poder de negociação e articulação do [A1], devido [...] ao estilo de liderança, ao nível de persuasão dele (não é pejorativo, isso) e à forma como ele conseguiu equacionar as diferentes culturas que nós estávamos vivendo [dentro da Beta], as diferentes opiniões e interesses e até a perda de autonomia de alguns e a necessidade de outros executarem a autonomia em cima daqueles que perderam [depois da aquisição pela Gama]. (ENTREVISTADO A2).

Além disso, pode-se constatar o emprego de táticas políticas de influência pelo principal executivo de Beta, visando estabelecer um ritmo no processo decisório estratégico e dirimir eventuais conflitos de interesses. Uma tática política demonstrada nas entrevistas foi a cooptação, que era empregada antes de reuniões internas da Beta para dirimir eventuais resistências de algum sócio a um determinado assunto.

Bom, teve algumas situações em que eu não tive 100% de aprovação, em que eu tinha um cara que discordava ... Bom, não se faz nenhuma reunião de conselho para um determinado assunto, na minha opinião, em que não se tenha costurado o assunto antes. Tu deves conversar separado com as pessoas antes ... Tu não deves ir na reunião de conselho "à seco" para apresentar um assunto para o conselho e, aí, o pessoal vai decidir ... não! Primeiro, as pessoas devem estar imbuídas, tem que entender. Então, tem que conversar com cada um. É uma coisa de comunicação. [...]. Mas, quando tu vais para uma reunião em que tu sabes dos pontos de convergência e os pontos de divergência de cada um, tu chegas na reunião para bater o martelo. (ENTREVISTADO A1).

Além da cooptação, os resultados obtidos durante o processo decisório estratégico tiveram influência de outras táticas políticas: o uso de coalizões e das relações de amizade para estabelecer consensos.

A cada momento em que fosse necessário, seja por pressões de ter dúvidas, seja para reduzir a ansiedade, eu voltava e fazia uma reunião. [...]. Então, eu marcava uma reunião, por exemplo, quando eu tinha uma reunião com o presidente da Gama, e queria posicionar a todos sobre como foi, etc. (ENTREVISTADO A1).

A gente sempre teve muita sorte de ter afinidade entre essas pessoas, [...] de termos achado pessoas que gostam de trabalhar junto, que se dão bem. (ENTREVISTADO A3).

Sobre a abordagem incremental do processo decisório (APDE3), o relato do entrevistado A3 exemplifica a forma como se chegou ao valor da Beta a ser apresentado à empresa adquirente, envolvendo tanto aspectos racionais, ligados a informações financeiras de faturamento, quanto questões comerciais e de relacionamento com clientes, conquistados pela Beta e acostumados com a forma com que a empresa prestava seus serviços até então. Particularmente, o levantamento do valor da transação, por parte da Beta, foi baseado nas informações de que os sócios dispunham sobre sua carteira de clientes e potencial de ganho futuro, considerando tanto informações comerciais quanto financeiras. Levando em conta a projeção da forma que o negócio BetaGama tomaria, e ajustando-se às possíveis mudanças internas e externas que tal operação deflagraria, a Beta avaliou sua carteira de clientes, mantendo dentro dessa projeção os “mais alinhados” ao modelo de negócio que se estava adotando com a Gama para, então, chegar à estimativa de um faturamento futuro e, a partir daí, montar o valor de oferta a ser apresentado à empresa proponente.

Quando surgiu aquele negócio do tipo "vamos ou não vamos", nós começamos a levantar, dentro do possível, quanto nós valíamos. Como é que vai ser esse negócio? [...]. Como a gente mensura isso, como a gente se vende, como vai ser essa parceria? A gente levantou valores, faturamento, quanto vale a nossa empresa, porque a gente não tinha histórico pra poder analisar. Nós tínhamos as pequenas empresas, anualmente a gente somava tudo, tinha uma média de faturamento, tinha uma carteira de clientes ... A gente está crescendo, nós vamos perder alguns por conta dessa decisão, por exemplo, vindo para a Gama ... Alguns clientes passariam a não ter grana para pagar, nós iríamos perder algum cliente, porque não teria gente para atender ele. [...]. Todos foram comunicados, alguns seguiram com a gente, outros não ... Até porque alguns também já eram atendidos pela Gama. [...]. Então ... valores, carteira desses clientes, financeiramente avaliar ... Eram números baixinhos, até então ... “Realmente, [o cliente] continua ou não continua, vale a pena ou não vale? ... Quanto vale a Beta hoje?” Eu acho que a gente tinha uma consultoria nesse sentido pra ajudar a avaliar a carteira, quanto a gente fatura por mês, por ano, daqui a dois anos, quanto estaria valendo essa empresa, e levar esses valores para a Gama para negociar, mas era difícil ... (ENTREVISTADO A3).

Outro ponto importante constatado na coleta de dados para o caso A identificou aspectos da abordagem *garbage can* do processo decisório estratégico (APDE4). Os entrevistados manifestaram não haver um horizonte de tempo definido para conclusão do processo decisório estratégico (entrevistado A1: “Nós não tínhamos nenhuma pressão de tempo”). Desta forma, quando do fechamento da negociação para aquisição do capital majoritário da Beta pela Gama, os envolvidos no processo constataram detalhes importantes que, todavia, não foram discutidos ou definidos anteriormente, gerando decisões do tipo

oversight (“vista grossa”), por omissão ou *flight* (decorso de prazo) para não gerar impasses ou interromper a conclusão.

Houve, da parte da Gama, também, um mau entendimento em relação ao algum aspecto no pagamento, um pequeno detalhe também, e daí, no dia em que nós fomos assinar o contrato, o próprio presidente da Gama, quando foi assinar, falou: "Mas ... está diferente?". Aí, eu respondi: "Está tudo igual ao que nós tínhamos nos outros documentos, onde nós tínhamos as combinações do que iria para o contrato final ...". Daí, ele disse: "Ah, deixa assim! Não vamos mexer nisso agora, é um detalhe ..." (ENTREVISTADO A1).

Surgiram coisas do tipo "Até quanto é a responsabilidade do passivo, impostos, etc. [da Beta]", em que nós deixamos juntos ... nós definimos que, a partir dali, qualquer conta que poderia não aparecer até o limite de 20 a 30 mil reais estaria dentro da margem de erro. Aí, na hora o presidente da Gama propôs que nos pagaria em "X" vezes ... E nós estabelecemos que, assim, incidiria juros nisso ... Só que aí todos já tinham assinado! Aí, eu apontei: "Peraí, esse valor não fecha ... mas e os juros?" O [A1] parou tudo e foram ver ... e constataram que isso aumentaria em dez por cento o valor do negócio! Aí, se rasgou tudo e se fez de novo. (ENTREVISTADO A2).

Por fim, os relatos obtidos dos entrevistados da empresa Beta para este trabalho apontaram situações que podem ser enquadradas na abordagem cognitiva do processo decisório estratégico (APDE5). A forma como se originou a Beta anteriormente, ou seja, mediante a união de cinco empresas de comunicação digital e TI sob um mesmo nome e estrutura, e o traquejo gerado nos envolvidos com as primeiras negociações de fusões para essa composição, permitiram aos tomadores de decisão da Beta fazer analogias com o conhecimento acumulado dessas experiências quando do processo de negociação com a empresa Gama. Nesse sentido, a intuição decorrente dessas experiências influenciou a forma de condução de etapas do processo decisório estratégico que culminou na criação da BetaGama.

E isso, em si, já foi um aprendizado, porque eu sempre trabalhei quando nós fazíamos uma aferição ou incorporação de outra ... Eu ia na outra ponta e levantava isso: "o que, pra vocês, é importante para essa negociação, quais são os elementos, o que não é negociável?" Eu fazia esse papel de mediação entre o conselho [de gestão] e o adquirido, ou seja, conseguir fazer com que o negócio fosse interessante para ambas as partes. [...] É uma negociação de um casamento, ou seja, que seja boa para ambos. Se muito boa pra ti e muito menos para quem está adquirindo ou para quem está vendendo, vai dar problema ali na frente. [...] (ENTREVISTADO A1).

O A4 tem uma vivência muito grande na área comercial de comunicação, atuou em grandes empresas no estado, e o A1 tem uma grande experiência por ter trabalhado numa das maiores empresas de tecnologia do país. Trabalhou muito tempo e lidando com clientes muito grandes. Então, essa vivência em empresa grande, estruturação de negócios e fusões e aquisições que são comuns nesse tipo de negócio, ele teve uma proximidade. Só que a visão empresarial do A1 contribuiu muito para essa

velocidade que eu falo, isso tem muito dele. Ele é um cara muito rápido, não precisa dizer duas vezes. Então, a experiência leva a isso, não experiência direta, mas em negociações de maior porte que nós, os outros sócios, não tínhamos essa vivência. (ENTREVISTADO A2).

Analogicamente, a condução das conversações com a Gama foi vista à luz do aprendizado em processos anteriores de incorporação de outras empresas pela Beta que, embora de menor vulto com relação ao processo que originou a BetaGama, foi considerado pelos tomadores de decisão da Beta como semelhante na sua forma. Nas palavras do entrevistado A1, “[...] não existia nenhuma chance de não dar certo!”. Neste sentido, dentre os vieses e heurísticas apontados por Schwenk (1988), a ilusão de controle, que pode afetar a avaliação da probabilidade de sucesso de uma situação, pôde ser constatada durante o processo decisório estratégico como um aspecto cognitivo que influenciou a condução das negociações por parte da empresa Beta.

E aí, eu sempre tive tranquilidade de conduzir isso porque eu conduzi diversos outros processos antes, onde nós éramos consolidadores e, então, eu sabia mais ou menos como é a dinâmica das pessoas nisso e precisava, do meu lado, estabelecer até onde a gente ia em termos de negociação, em termos de condições ... na verdade, como um processo de negociação, sem grandes mistérios. [...]. Então, isso foi um aprendizado com relação às negociações anteriores e, quando eu fui conduzir esse negócio com a Gama, eu tratei, do nosso lado, de levantar esses pontos, de alinhar essa visão, ou seja, já nos preparando para isso. E, eu me sentindo do lado de cá da negociação, já sentindo o que era importante, como era isso, e fazer essas coisas casarem. Então, tu vais pegando os pontos e fazendo eles colarem. (ENTREVISTADO A1).

Então, tem que ter compromisso com essa negociação, tem que enxergar os pontos, tem que realmente saber o que é verdadeiramente importante e que tem que ser devidamente negociável, onde tem que ceder e onde tem que endurecer porque ambos os lados se sintam bem com a negociação e saiam do outro lado felizes com o processo. Tem que ser um jogo equilibrado. Se pesar demais para um dos lados, está fadado a dar errado ali na frente, então não é possível continuar a tratar. Então, na nossa visão, em que esses caras que estão na negociação irão continuar, tinha que ser dessa maneira. (ENTREVISTADO A4).

A síntese das informações obtidas e analisadas no estudo de caso A é apresentada no Quadro 21, no Quadro 22, e no Quadro 23.

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA1 - Verificar qual era o objetivo estratégico da empresa adquirida pesquisada.	- Tornar a Beta uma empresa de atuação nacional e com uma marca forte no mercado de atuação.
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA2 - Identificar os fatores motivadores para participação em uma operação de fusão e/ou aquisição.	<ul style="list-style-type: none"> - Complementaridade estratégica entre as empresas Beta e Gama; - Concordância da Gama com a manutenção da forma de funcionamento da Beta, no que tange à estrutura, sede da empresa, conselho de gestão e papéis desempenhados pelos profissionais da Beta dentro do negócio; - Percepção de baixo risco de perda financeira dos sócios da Beta com a operação de aquisição pela Gama.
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA3 - Analisar as condições para obter a intenção estratégica com o processo de fusão e/ou aquisição, do ponto de vista da empresa adquirida.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação por parte de ambas as empresas para participar de um processo de combinação empresarial; - Ausência de concorrentes competitivos que também almejassem a aquisição da Beta; - Negociação direta entre as partes, sem intermediação de agentes externos (bancos de investimento); - Ganhos acessórios sobrepujaram o valor pago para os sócios da empresa Beta, sobretudo com a influência de profissionais da Beta em algumas partes da gestão dos negócios da Gama (diretorias financeira e comercial); - A aquisição pela Gama gerou uma boa saúde financeira para a Beta, permitindo uma melhor reação às condições ambientais deflagradas, posteriormente, pela crise econômica mundial de 2008-2009.

Quadro 21 - Estudo de Caso A – Processo de Fusão e/ou Aquisição – Resumo das evidências

Fonte: Elaborador pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
EPDE - Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE1 - Apurar quais foram as etapas transcorridas durante do Processo Decisório Estratégico.	<p>- Processo Decisório Estratégico do tipo Design Político, decorrente de uma situação Oportunidade-problema, que adotou uma Solução Customizada (venda da Beta para um <i>player</i> que dispunha das condições estratégicas que ela almejava);</p> <p>- As etapas identificadas no transcurso do processo decisório estratégico do caso A, do ponto de vista da empresa Beta, foram: Reconhecimento da Decisão e Diagnóstico (fase de Identificação), Design (fase de Desenvolvimento) e Avaliação-escolha do tipo Negociação (fase de Seleção);</p> <p>- Verificou-se, também, que, dentre as rotinas de suporte ao processo decisório, os tomadores de decisão da empresa Beta valeram-se de constante Atividade Política, evidenciada pelas três reuniões com os sócios da empresa, para consenso e validação das ações a adotar na negociação; além disso, usaram continuamente a Disseminação de Informações durante o processo como forma de Comunicação da Decisão.</p>
EPDE - Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE2 - Identificar quais foram os Fatores Dinâmicos utilizados ou presentes durante o Processo Decisório Estratégico.	<p>- Foi constatada a utilização de retardamentos e acelerações pelos tomadores de decisão da empresa Beta em etapas do processo como fatores dinâmicos para instigar a outra parte a mudar o ritmo de decisão.</p>

Quadro 22 - Estudo de Caso A – Etapas do Processo Decisório Estratégico –Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
APDE - Abordagens do Processo Decisório Estratégico	APDE1 - Verificar quais foram os aspectos da abordagem racional do processo decisório estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Encadeamento claro das etapas do processo decisório estratégico, sendo pontuadas por reunião de sócios a cada conclusão de uma etapa; - Definição clara do objetivo a ser atingido com o processo decisório estratégico, previsto no BSC da empresa.
	APDE2 - Identificar aspectos da abordagem política do processo decisório estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação de itens, dentro da operação de maioria do capital da Beta pela Gama, de forma a garantir a manutenção do conselho de gestão da Beta (conotação consultiva) como representação dos sócios da empresa na BetaGama; - Uso de táticas políticas de influência durante o processo decisório estratégico: coalizão, cooptação e relações de amizade.
	APDE3 - Identificar aspectos da abordagem incremental lógica do processo decisório estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - A determinação do valor de venda da Beta no negócio apresentou características do modelo incremental, considerando tanto aspectos racionais (valores financeiros de faturamento) quanto políticos (relacionamento comercial), conjugando ambas as nuances para se projetar um valor a ser apresentado.
	APDE4 - Identificar aspectos da abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Características da abordagem <i>garbage can</i> emergiram no ato de fechamento da negociação, em que pontos importantes da negociação, porém negligenciados até este ponto, foram decididos pelas empresas envolvidas de maneira superficial, sem análise prévia ou “fazendo vista grossa”.
	APDE5 - Identificar aspectos da abordagem cognitiva do processo decisório estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - No processo decisório estratégico de criação da BetaGama, a analogia com experiências passadas, o uso da intuição e a ilusão de controle foram aspectos ligados à abordagem cognitiva identificados nas ações dos tomadores de decisão da empresa Beta.

Quadro 23 - Estudo de Caso A – Abordagens do Processo Decisório Estratégico – Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2 ESTUDO DE CASO B – EMPRESA ALFASTIGMA

Para avaliação do estudo de caso B, foi examinado o processo de combinação empresarial das empresas gaúchas Alfa e Stigma. A operação deu início em abril de 2008 e foi consumada em setembro do mesmo ano, resultando na fusão das duas empresas e a criação da empresa AlfaStigma. Embora, após isso, a empresa resultante tenha se envolvido em outros processos de combinação empresarial nos últimos anos, através da aquisição de outras empresas do ramo em outros estados brasileiros, o foco de análise deste estudo de caso recairá sobre o que deu origem à AlfaStigma. Até então, as empresas originárias da AlfaStigma eram duas das maiores empresas do mercado brasileiro em seu ramo de atuação, qual seja, o de informatização de processos na área da saúde. O aumento substancial da concorrência no setor de TI focado na saúde foi o motivo alegado pelas empresas envolvidas na fusão.

A empresa Alfa surgiu em meados da década de 90, através da união de um grupo que mesclava profissionais atuantes na área hospitalar, entre enfermeiros, farmacêuticos e administradores, bem como analistas de sistemas e desenvolvedores de *software* que atuavam na área de TI. A união dessas *expertises* permitiu a criação de um sistema integrado voltado especificamente para a área hospitalar, sem precedentes, até então, no mercado brasileiro. Com sede em Porto Alegre/RS e contando, na época da fusão, com uma equipe de cerca de cinquenta funcionários, a empresa tinha sua atuação em todo o território brasileiro, atendendo hospitais e clínicas espalhados por várias cidades, algumas inclusive no exterior.

A Stigma, por sua vez, foi fundada no final dos anos 80 em Porto Alegre/RS, focada no desenvolvimento de sistemas de controle de contas e faturamento hospitalares. Inicialmente voltada para o mercado local, viu seu desenvolvimento aumentar no decorrer dos últimos anos com a implantação de *softwares* de gestão hospitalar em uma ampla base, abrangendo várias instituições espalhadas pelo país. Para tanto, além de desenvolver e comercializar sistemas de gestão de saúde, a Stigma estruturou de forma vantajosa uma rede de parceiros comerciais espalhados pelo Brasil que comercializavam seus produtos e davam suporte técnico aos seus clientes. No processo de fusão investigado neste estudo de caso, a Stigma foi a empresa convidada pela Alfa a participar. Devido a isso, o foco deste trabalho recairá sobre a visão da Stigma quanto ao processo decisório estratégico de fusão.

Para o estudo de caso B, foram entrevistados, durante o mês de setembro de 2010, dois executivos a seguir designados:

- Entrevistado B1: atuava como diretor da Stigma, vindo a ocupar a posição de Diretor Administrativo e Comercial na AlfaStigma. Uma vez que sua empresa foi convidada a participar do processo de combinação empresarial, o conteúdo advindo desta entrevista, baseada no roteiro que consta no APÊNDICE E, foi avaliado como fonte principal de dados para este trabalho;

- Entrevistado B2: um dos sócios originais da empresa Alfa, assumiu a função de Diretor de Negócios na AlfaStigma. Por ter sido a parte proponente na operação de fusão, as informações prestadas nesta entrevista, cujo roteiro basilar consta no APÊNDICE F deste trabalho, complementaram as que foram fornecidas pelo entrevistado B1.

De maneira complementar, outras informações foram obtidas nos *web sites* das empresas investigadas, a fim de se obter novos dados ou buscar evidências que ratificassem as informações coletadas nas entrevistas.

4.2.1 Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso B

As informações obtidas na coleta de dados dão conta de que a condução dos negócios da Stigma não previa sua participação em um processo de fusão com outra empresa. Ao invés disso, era foco de sua atuação solidificar sua rede de parceiros estratégicos estabelecida no mercado e, conforme a situação, avaliar a possibilidade de compra de empresas menores correlatas ao negócio na área da saúde. Seu objetivo estratégico (PFA1), portanto, era baseado numa visão de crescimento e, sobretudo, incremento de *market share*, sendo atendido com a fusão.

Um aspecto importante salientado pelos entrevistados foi o aumento substancial da concorrência no segmento de atuação das empresas analisadas neste caso. Nos últimos anos, novos *players* surgiram no mercado e outras empresas desenvolvedoras de *softwares* de gestão passaram a oferecer *software suítes* na área hospitalar, mediante aquisição de empresas já instaladas nesse segmento. Em um mercado específico como o que se configura o da área da saúde, tais movimentos passaram a chamar a atenção dos gestores das empresas Stigma e Alfa quanto a formas de se precaver contra efeitos desse cenário em seus negócios.

Nesse ínterim, a direção da Alfa, no intuito de se antecipar às consequências detectadas no ambiente empresarial, e vislumbrando o aumento de demanda por informatização de processos hospitalares, resolveu propor à Stigma, um de seus concorrentes, participar de um processo de fusão de ambas. As principais intenções seriam a sedimentação de uma posição melhor para ambas no mercado da área da saúde, com o incremento da rede comercial e de suporte aos produtos e serviços constantes em seu portfólio, e a diminuição de custos indiretos com a detecção de estruturas redundantes nas duas empresas.

Inicialmente, a Stigma relutou em participar, uma vez que já estava em suas ações a negociação para aquisição de outra empresa, anteriormente estabelecida em suas diretrizes estratégicas. Contudo, as possibilidades levantadas com essa operação, aliadas a um relacionamento cordial de seus dirigentes desde longa data, acabou por viabilizar o início das conversações. Desta feita, as tratativas iniciaram em abril de 2008, sendo conduzidas, da parte da Stigma, pelo entrevistado B1. Do modelo de parceria comercial, optou-se pela criação de uma empresa que disporia de uma gestão compartilhada pelas duas empresas e que pudesse oferecer o portfólio das empresas Stigma e Alfa em conjunto, gerando sinergias tanto comerciais quanto de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nós vimos que, fazendo a fusão, a gente teria uma sinergia muito maior entre as duas empresas ... A gente teria muito mais a ganhar nos unindo do que concorrendo entre si. (ENTREVISTADO B1).

Eu já conhecia o B1 há algum tempo, nós tínhamos as empresas muito próximas fisicamente. Além disso, era comum nós lidarmos com os mesmos problemas nesse mercado em que os grandes, cada vez mais, estão entrando e fazendo um estrago nas pequenas, participando de negócios que, muitas vezes, elas não tem perna para seguir adiante – principalmente nos hospitais públicos. Então, a gente viu que, se nós uníssemos os negócios, teríamos muito mais a ganhar com isso. (ENTREVISTADO B2).

Decorridos cinco meses do início das conversações entre as empresas, foi anunciada em setembro de 2008 a criação da AlfaStigma como uma empresa voltada ao oferecimento de soluções em gestão hospitalar, tendo um potencial de aumento de faturamento conjunto em quarenta por cento.

Ao se avaliar as informações prestadas nas entrevistas neste caso, pontos importantes puderam ser detectados no sentido de entender quais foram os fatores motivadores (PFA2) para aceite do convite feito à Stigma para fusão com sua concorrente Alfa. Um deles foi a constatação de que a união das duas empresas representaria, de imediato, um salto no volume

de faturamento da companhia resultante. Uma vez que tanto a Stigma quanto a Alfa dispunham de módulos de *softwares* especialistas em funcionalidades da gestão hospitalar, e que poderiam ser tratados de forma complementar, o oferecimento de uma solução integrada a uma base de clientes consolidada por ambas as partes poderia gerar mais negócios.

Um resultado que a gente teve da fusão foi que, logo depois de a gente anunciar, passamos a investir no desenvolvimento de uma solução *web* que unisse os melhores módulos de *softwares* que nós temos, vindos tanto da Alfa quanto da Stigma, e, ainda por cima, melhores, revistos, aperfeiçoados. (ENTREVISTADO B1).

Daí, o administrador do hospital vai querer saber, por exemplo, quanto glosou no mês passado e em qual convênio ... e isso ele vai ter acesso *on-line*, mesmo se ele tiver que acessar de um posto lá na floresta amazônica. É um diferencial interessante que a gente conseguiu com a AlfaStigma. (ENTREVISTADO B2).

Além disso, outro item apontado como importante para ambas as empresas ao se fundirem foi que, com a efetivação dessa operação, a rede de suporte técnico de ambas e a rede de representantes comerciais alavancariam o volume de vendas e possibilitaria estabelecer uma maior fidelização dos clientes, sem que houvesse necessidade de maiores investimentos para isso.

Se eu tenho que atender uma clínica lá no interior de Goiás, por exemplo, que comprou nosso *software* de gestão de materiais e medicamentos e está com problemas na sua dispensação ... e, do outro lado, eu tenho um parceiro nosso, já firmado antes pela Stigma, que pode atendê-lo sem que, pra isso, eu tenha que deslocar um técnico daqui, gastar com telefone, passagem aérea, etc., ... eu atendo aquele cliente, resolvo o problema dele (que, às vezes, é só uma questão de entendimento do processo, nada demais ...), gasto muito menos com isso e ainda tenho o cliente satisfeito ... isso faz muita diferença! (ENTREVISTADO B2).

A complementaridade dos negócios, apontada na literatura (BARNEY e HESTERLY, 2007), foi outro ponto chave levantado durante as entrevistas. Se a Alfa tinha como pontos fortes o oferecimento de um sistema integrado de gestão hospitalar, cuja funcionalidade era muito bem vista pelo mercado, além de dispor de uma rede de convênios e parcerias estratégicas com importantes fornecedores de TI, a Stigma apresentava a maior rede de parcerias comerciais e de suporte técnico da área hospitalar do Brasil, pela qual distribuía seus produtos e serviços e estabelecia bons relacionamentos com seus clientes. A união das duas empresas, por conta disso, representaria uma vantagem competitiva que, sozinhas, teriam mais dificuldades para obter.

Nós vimos que, por exemplo, a Alfa tinha uma ferramenta muito mais desenvolvida de BI, que muitos hospitais grandes valorizam hoje, e que são poucos fornecedores que tem no Brasil para oferecer. As parcerias que a Alfa firmou com fornecedores de *software* para clínicas de câncer, por exemplo, é uma coisa bem forte, é um mercado importante que está crescendo ... a gente teria como dar vazão a esses produtos, porque a nossa rede de representantes [da Stigma] é muito grande, a gente tem ociosidade às vezes, e isso pode comprometer ... o cara lá do outro lado também quer ter o que vender, o cliente dele pergunta por isso, eles se falam nos congressos. Então, se a gente não oferecesse, viria outro aqui e ofereceria ... (ENTREVISTADO B1).

Assim, examinadas as condições favoráveis para fusão das empresas, itens importantes emergiram da situação que evidenciam sua *performance* (PFA3). Um deles, salientado pelos entrevistados, foi a realização do negócio sem necessidade de aporte financeiro externo, ou seja, utilizando recursos próprios. Essa condição, na visão dos envolvidos, transmitiu segurança e possibilitou que a combinação das empresas começasse sem maior grau de comprometimento financeiro. A criação da AlfaStigma, desta feita, foi realizada com a configuração do capital social distribuído em igual número para ambas as partes.

Outra questão apontada nas entrevistas foi o fortalecimento da posição da AlfaStigma no mercado, como resultado da fusão. O domínio de mercado das duas empresas genitoras que, quando unidas, solidificaram ainda mais suas posições devido à sinergia (como apontam ZILBER et al., 2002), permitiu estabelecer uma barreira de entrada a novos concorrentes de pequeno e médio porte, que teriam dificuldade em competir com a AlfaStigma por conta de sua capilaridade de atuação no mercado em nível nacional.

Hoje, eu vejo muita empresa entrando no mercado, oferecendo sistema de faturamento hospitalar, controle de estoque na farmácia, gestão da internação ... Se a emergência do hospital está lotada, eu posso ter informações sobre a previsão de desocupação de leitos, evitando que um futuro paciente vá embora sem necessidade ... esse tipo de informação tem sido muito valorizado pelos hospitais. Há muita instituição com projetos de informatização de rotinas, e tem empresas vindas de fora do país que já se deram conta desse segmento. Então, a criação da AlfaStigma tem a intenção de nos fortalecer nesse mercado e ter condições de atender com qualidade e rapidez. (ENTREVISTADO B1).

A gente tem visto muitos hospitais e clínicas investindo na informatização. Como os convênios colocam um teto nos valores faturados, essas instituições precisam saber como eles estão gastando, quanto tempo estão tendo para atender o paciente. E isso tem acontecido não apenas nos particulares, mas nos hospitais públicos também. Eles querem ter seus processos redondos, certificados pelos critérios da *Joint Commission* [organização internacional certificadora de acreditação hospitalar]. E isso a gente está preparado para dar para eles, é um diferencial interessante que só as grandes companhias de *software* têm condições plenas de oferecer. Aí, unindo as duas empresas, nos dá condições de se fortalecer ainda mais, para fazer frente a essas empresas que tem entrado no mercado brasileiro com força. (ENTREVISTADO B2).

Além disso, como aspectos salientados, as entrevistas mostraram como fatores preponderantes na fusão a manutenção da direção das empresas, que preservou os sócios de ambas na gestão do negócio, e a otimização de estruturas de *back office*, isto é, de apoio administrativo. Com a operação, os dirigentes tanto da empresa Alfa quanto da Stigma assumiram funções de direção, dentro das competências que mais se afinavam; desta forma, o entrevistado B1 passou a responder pelas áreas administrativa e comercial, e o entrevistado B2 ficou responsável pelas áreas técnica e de negócios. Por sua vez, as áreas administrativas das duas empresas passaram a atuar como uma só, tornando os processos de apoio mais enxutos e funcionais quando de sua integração.

4.2.2 Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso B

Esta parte do estudo de caso B analisa as etapas pelas quais transcorreu o processo decisório estratégico que resultou na fusão das empresas Alfa e Stigma, avaliando, nesta categoria temática, por quais etapas a decisão estratégica passou e quais fatores dinâmicos influenciaram seu transcurso.

No presente estudo de caso, que relata o processo de fusão que resultou na criação da empresa de sistemas informatizados de gestão hospitalar AlfaStigma, a análise se baseia na ótica da empresa convidada, a empresa Stigma, visando obter uma visão de como o processo decisório estratégico ocorreu.

Por conta disto, a avaliação que pode ser feita da decisão estratégica decorrente do processo de combinação empresarial, do ponto de vista do estímulo que provocou a ação, é que se tratou de uma situação de oportunidade-problema. Segundo esta classificação, proposta por Mintzberg et al. (1976), a situação da Stigma, quando do recebimento do convite para se unir à empresa Alfa, envolvia, por um lado, a chance de incrementar seus negócios com o estabelecimento de uma parceria que lhe traria ganhos tanto técnicos quanto comerciais. Por outro lado, esta seria uma forma de resolver um problema que ela vinha enfrentando no que diz respeito à sua capacidade competitiva frente a uma concorrência que se exacerbava. A solução encontrada, de fusão com a empresa Alfa e a criação da AlfaStigma, foi do tipo customizada (*custom-made*), na medida em que a criação da nova empresa demandou a

adaptação particular de processos e formas de trabalho de ambas as envolvidas, a fim de proporcionar a melhor configuração para a companhia que nasceria a partir disso.

Assim, a classificação do processo decisório estratégico que culminou na fusão das duas empresas e a criação da AlfaStigma, no que tange ao decurso das suas etapas, é do tipo Design Básico. A descrição das etapas do processo decisório (EPDE1), a seguir, se baseia nas informações decorrentes das entrevistas para este caso.

Inicialmente, o processo decisório estratégico, do ponto de vista da empresa Stigma, foi estimulado pelo convite feito pela empresa Alfa quanto à possibilidade de efetivação de uma parceria entre as duas empresas para fazer frente à concorrência que se instalava no mercado de atuação de ambas as empresas (reconhecimento da decisão). Segundo os relatos obtidos, a incorporação de outra empresa concorrente por uma das principais empresas desenvolvedoras de *softwares* integrados de gestão do país que, assim, passaria a atuar também na área hospitalar, promoveu uma agitação entre os demais *players* da área pela vultuosidade do negócio que o caracterizou, gerando diversas reações no mercado de *softwares* hospitalares.

Nós vimos que, de uma hora para outra, uma grande empresa da área de gestão empresarial estava entrando no mercado e mudando a concorrência. Quer dizer ... eles estavam entrando para fazer um estrago. A empresa que eles compraram tinha desenvolvido um bom sistema de controle de protocolos médicos, tinha uma boa entrada nessa área. Então, se nós não fizéssemos alguma coisa, cedo ou tarde isso influenciaria os nossos resultados. (ENTREVISTADO B1).

Nesse momento, as duas empresas passaram a analisar os pontos de convergência entre ambas, a fim de formular a configuração da nova empresa. Para isso, foi necessário um período de levantamento dos processos de trabalho de ambas (diagnóstico), envolvendo algumas pessoas da área técnica e da área comercial da Alfa e da Stigma, com abertura dada pelas duas empresas. Esta etapa foi precedida de uma avaliação pelas empresas sobre quais informações seriam necessárias e quem seria responsável por levantá-las e apresentá-las. Esta situação é denominada, na literatura, de rotina de controle da decisão, já que “esta meta-decisão, ou decisão sobre o processo decisório em si, é análoga ao controle de programação em sistemas computacionais de tempo compartilhado” (MINTZBERG et al., 1976, p. 260). Na medida em que as informações eram consolidadas, reuniões entre os dirigentes das duas empresas eram feitas para discutir detalhes da fusão (design). Após cerca de um mês e meio do início das conversações, contudo, foi solicitado pela Stigma a suspensão do processo com

a Alfa para reavaliar a situação, em vista do surgimento da possibilidade de aquisição de outra empresa, pertencente à base de parceiros de negócio em outro estado (interrupção por nova opção).

Naquele momento, nós enxergamos uma possibilidade de negócio que seria muito boa para nós. Era parte do nosso plano de crescimento a eventual entrada na sociedade de alguns dos nossos parceiros estratégicos que a gente identificava que tinha mais afinidade técnica ou comercial, ou ambos. Assim, aquela situação evoluiu para uma condição que nós da Stigma não poderíamos deixar passar ... aí, a gente pediu para a Alfa aguardar um pouco para que nós pudéssemos examinar aquele negócio melhor e ver se seria uma boa oportunidade para nós ou não (inclusive para a futura empresa, se fosse o caso). (ENTREVISTADO B1).

Essa interrupção durou cerca de um mês, sendo o suficiente para que fossem alinhavadas tratativas com a outra empresa parceira que, meses após o anúncio da criação da AlfaStigma, foi de fato adquirida, o que se tornou um negócio vantajoso para as todas as empresas envolvidas na transação, pois fortaleceu a ambas.

Após o alinhamento dessa situação, as tratativas entre as empresas Alfa e Stigma reiniciaram, constando inclusive informações sobre o potencial novo negócio, dentro da postura de confiança com que os dois lados se comportavam. Esse fator influenciou o desenho da proposta de fusão pois, além de fortalecer o relacionamento que estava sendo construído, gerou uma reconfiguração da possível nova empresa. Assim, estabelecidas as bases para entendimento, deu-se início à negociação propriamente dita (avaliação-escolha), discutindo-se como seria o funcionamento da AlfaStigma, os papéis de cada uma das partes, a configuração acionária e valores de aporte financeiro. A nova empresa foi anunciada ao mercado em setembro de 2008. O processo decisório estratégico que resultou na criação da AlfaStigma está representado pela Figura 16.

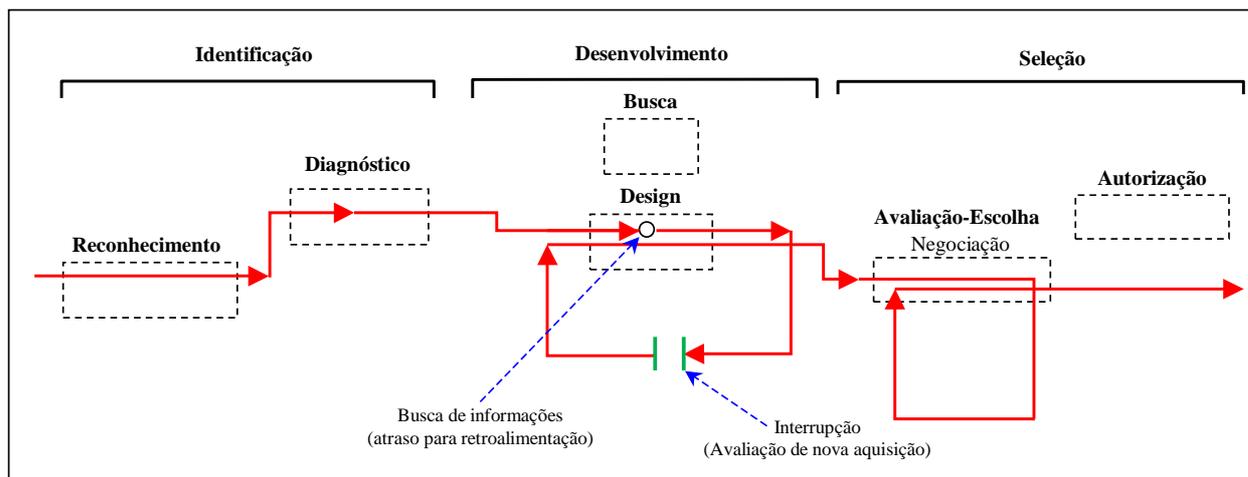


Figura 16 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso B - AlfaStigma
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Como fatores dinâmicos detectados durante o processo decisório estratégico (EPDE2), foi possível constatar a ocorrência de uma interrupção na etapa de design, por conta do exame de uma nova possibilidade de negócio, conforme anteriormente descrito. Além disso, durante a etapa de diagnóstico, ocorreram pequenos períodos de suspensão das conversações, a fim de que se pudesse reunir informações importantes vindas das empresas parceiras de ambas as partes (atrasos para retroalimentação).

4.2.3 Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso B

A categoria temática a ser analisada nesta parte do trabalho envolve as abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE).

Durante a operação de fusão que resultou na criação da AlfaStigma, uma característica identificada que remete à abordagem racional do processo decisório estratégico (APDE1) foi, inicialmente, o planejamento das etapas da decisão estratégica, com uma agenda de ações previamente definida. Como traço cultural das empresas envolvidas na transação, o estabelecimento de procedimentos claros de ação e a padronização de processos influenciou as etapas iniciais da operação.

A gente nunca tinha se envolvido numa operação semelhante a essa. Era a primeira vez. Então, a gente sentiu a necessidade de estabelecer os limites do que tinha que ser feito, quem se envolveria, quem a gente precisava chamar para trazer tais informações. Além disso, a gente estava preocupado em como envolver as outras

unidades parceiras, que tinham informações importantes de mercado, porém a gente não queria estabelecer um envolvimento direto com a situação, num primeiro momento, para não gerar insegurança, já que eles estavam longe, não participam do dia-a-dia aqui em Porto Alegre. (ENTREVISTADO B1).

No que tange à abordagem política das decisões estratégicas (APDE2), notou-se um cuidado das partes envolvidas no negócio em preservar as posições exercidas, as relações de poder e influência já estabelecidas tanto dentro da Alfa quanto da Stigma, e os níveis de decisão de negócio no âmbito da nova empresa que estava sendo criada. Assim, na constituição societária, as partes de capital foram divididas em números equivalentes, preservando as responsabilidades de gestão dos sócios dentro da AlfaStigma de forma igualitária. Outro ponto a salientar foi a postura adotada pela Stigma quando do surgimento da possibilidade de aquisição de outra empresa. Uma vez que as conversações com a Alfa já haviam se iniciado e visando preservar o clima de confiança e franqueza estabelecido entre as partes, o representante da Stigma optou por informar sobre o ocorrido e estabelecer uma garantia de continuidade nas negociações futuras com a Alfa. Esta decisão permitiu que as conversações fossem retomadas, posteriormente, em um clima de maior parceria.

Achamos excelente a postura do B1 em nos informar, naquele momento, que a Stigma estava avaliando a possibilidade de comprar uma parceira sua. Apesar de termos nos preocupado um pouco, já que isso poderia comprometer a capacidade financeira da Stigma em seguir negócio conosco, o pedido do B1 para que desse um voto de confiança, esperando essa situação se definir, para que a gente pudesse voltar a sentar pra conversar sobre a fusão depois, nos deu tranquilidade para pensar que a ideia, ali, era de “cartas na mesa”. Mesmo que, naquele momento, a gente não tenha se envolvido diretamente naquela negociação, a gente se sentiu indiretamente envolvido. E isso foi bom porque, depois que a gente concretizou a AlfaStigma, essa empresa foi de fato comprada por nós, ela representa uma unidade importante para o negócio no centro do país. (ENTREVISTADO B2).

Por fim, um item identificado nas entrevistas feitas para o estudo de caso B diz respeito ao aspecto intuitivo envolvido nos processos de decisão estratégica. Khatri e Ng (2000) afirmam que o uso de sínteses intuitivas no processo decisório estratégico (“*gut-feel*” ou “frio no estômago”, numa interpretação livre), desenvolvidas através das experiências aprendidas na resolução de situações complexas, tem relação positiva com a *performance* organizacional, sobretudo em ambientes instáveis de negócio, para que possam ser usadas em conjunto com análises racionais. Assim, foi percebido nas entrevistas o caráter intuitivo de alguns posicionamentos tomados durante o processo. Apesar das avaliações calcadas na análise de fatos e dados fornecidos por ambas as empresas durante o processo, visando

estabelecer um entendimento da forma como cada uma funcionava para posterior construção das bases sobre as quais seria forjada a AlfaStigma, tanto o entrevistado B1 quanto o entrevistado B2 manifestaram que o sentimento que transcendeu as negociações foi o de que a operação teria êxito. A forma de condução de seus negócios, as características pessoais de cada tomador de decisão e o contexto envolvido permitiram estabelecer pontos de convergência que possibilitaram que a operação de fusão pudesse ser concretizada, atendendo aos anseios das empresas envolvidas.

O resumo das informações analisadas neste estudo de caso é apresentado no Quadro 24, no Quadro 25 e no Quadro 26.

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA1 - Verificar qual era o objetivo estratégico da empresa adquirida pesquisada.	- A Stigma visava aumentar seu <i>market share</i> , consolidando sua posição no mercado frente a uma concorrência que dava sinais de aumentar.
	PFA2 - Identificar os fatores motivadores para participação em uma operação de fusão e/ou aquisição.	- Incremento do faturamento conjunto das empresas participantes ao se unirem; - Alavancagem do potencial de vendas e suporte técnico para os produtos e serviços da AlfaStigma; - Complementaridade dos negócios de ambas as empresas fundidas, gerando vantagens competitivas que, sozinhas, não dispõemiam.
	PFA3 - Analisar as condições para obter a intenção estratégica com o processo de fusão e/ou aquisição, do ponto de vista da empresa adquirida.	- Uso de recursos próprios para financiamento da operação de fusão; - Fortalecimento da AlfaStigma no mercado, a partir da fusão, de forma a criar barreiras ou dificuldades à entrada de novos concorrentes de peso; - Manutenção dos dirigentes de ambas as empresas no negócio; - Otimização de estruturas administrativas, tornando-as mais enxutas e funcionais e reconfigurando custos indiretos.

Quadro 24 - Estudo de Caso B – Processo de Fusão e/ou Aquisição - Resumo das evidências

Fonte: Elaborador pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
EPDE - Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE1 - Apurar quais foram as etapas transcorridas durante do Processo Decisório Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo Decisório Estratégico do tipo Design Básico, oriundo de uma Oportunidade-Problema que, para seu equacionamento, optou-se por uma solução do tipo Customizada (fusão das empresas envolvidas e união de suas estruturas para administração compartilhada); - O estudo de caso B teve como base um Processo Decisório Estratégico que se configurou nas seguintes etapas: Reconhecimento da Decisão, Diagnóstico da situação, Design (desenvolvimento inicial da proposta de fusão, que foi suspensa em determinado momento e, posteriormente, retomada sob novas bases) e Avaliação-escolha (negociação entre as partes); - Dentre as rotinas de suporte à decisão, identificou-se a de controle da decisão, que visava planejar os passos necessários ao processo, e a disseminação de informações aos membros da equipe que eventualmente eram envolvidos no levantamento de dados sobre procedimentos, estruturas e formas de trabalho.
	EPDE2 - Identificar quais foram os Fatores Dinâmicos utilizados ou presentes durante o Processo Decisório Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Dentre os fatores dinâmicos apresentados na literatura, identificou-se a ocorrência de uma interrupção no processo decisório estratégico estudado para avaliação de uma nova opção de negócio, além do uso de atrasos para retroalimentação de informações pertinentes ao transcurso do processo.

Quadro 25 - Estudo de Caso B – Etapas do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
APDE - Abordagens do Processo Decisório Estratégico	APDE1 - Verificar quais foram os aspectos da abordagem racional do processo decisório estratégico.	- Determinação das etapas de decurso do processo decisório estratégico, com o planejamento prévio de quais informações levantar, quem seriam os envolvidos e qual agenda seria seguida.
	APDE2 - Identificar aspectos da abordagem política do processo decisório estratégico.	- Preservação das relações de poder anteriormente exercidas nas empresas originais, estabelecendo uma definição igualitária do controle acionário da nova empresa.
	APDE3 - Identificar aspectos da abordagem incremental lógica do processo decisório estratégico.	- Não ficaram evidenciadas características que remetessem à abordagem incremental durante o processo decisório estratégico estudado.
	APDE4 - Identificar aspectos da abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico.	- Aspectos ligados à abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico não foram identificadas nas entrevistas.
	APDE5 - Identificar aspectos da abordagem cognitiva do processo decisório estratégico.	- O uso da intuição durante a tomada de decisão estratégica, baseada nas experiências anteriores que envolveram ambas as empresas, foi um ponto citado durante o processo no que diz respeito à abordagem cognitiva.

Quadro 26 - Estudo de Caso B – Abordagens do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3 ESTUDO DE CASO C – EMPRESA SIGMA BRASIL

Para a composição do estudo de caso C, foi examinado o processo de aquisição da empresa gaúcha Delta pela empresa multinacional norte-americana Sigma que, com a compra da maioria do capital, tornou a Delta sua subsidiária brasileira, que foi rebatizada como Sigma Brasil. O processo de negociação em si iniciou em dezembro de 2009 e foi efetivado em maio de 2010.

A Delta foi fundada em 2000 com o intuito de prover, através de serviços analíticos com o uso de tecnologia de ponta em *data mining*¹⁷, inovações em *software* para a qualidade de dados para uso em ações de *geomarketing* e marketing de precisão¹⁸. Com isso, a Delta desenvolveu uma capacidade de processar rapidamente os dados, bem como para fornecer análises e planejamento de estratégias de marketing direcionado¹⁹ para seus clientes. Sua atuação, até então, compreendia uma carteira de cerca de 20 clientes (a maior parte das empresas brasileiras de Telecom, sobretudo), sendo atendidos em sua matriz, em Porto Alegre/RS, e em sua filial, em São Paulo/SP, por uma equipe de cerca de 70 funcionários. O uso de tecnologia própria para desenvolvimento de ferramentas e conhecimento permitia à Delta combinar os dados de seus clientes e os ativos de tecnologia, oriundos sobretudo da internet, para disponibilizar análises destinadas a estratégias de marketing digital e marketing

¹⁷ *Data Mining*, ou mineração de dados, é o processo de descoberta de padrões e tendências existentes em repositórios de dados. Este processo visa basicamente à análise de grandes quantidades de dados com o objetivo principal de descoberta do conhecimento. [...] Os processos de *data mining* focam na aplicação de técnicas estatísticas e de inteligência artificial para análise interativa de dados, visando à identificação de padrões de comportamento, tendências ou predição. (PINHEIRO, 2008, p. 97).

¹⁸ Para compreensão conceitual neste estudo de caso, Marketing de Precisão é o que se vale do uso adequado de plataformas tecnológicas e habilidades de análise de dados, de forma a proporcionar uma abordagem especializada na concepção e execução de campanhas de marketing. Com isso, as empresas que o utilizam podem direcionar estímulos de marketing de forma acurada e exata para potenciais clientes presentes em um nível restrito de determinado segmento de mercado. (ZABIN e BREBACH, 2004, p. 24). Neste contexto, o *geomarketing* se enquadra no conceito de marketing de precisão, uma vez que suas ações envolvem o gerenciamento da combinação de dados espaciais/geográficos com informações de perfil de consumidores em um mercado específico, com vistas a incrementar ações mercadológicas.

¹⁹ Segundo Pinheiro (2008, p. 257), a aplicação de modelos de *data mining* permite o aumento da eficácia das ações do chamado marketing direcionado (também designado como marketing de relacionamento), de forma a atrair clientes rentáveis para a empresa, aumentando o ciclo de vida dos clientes por meio de vendas casadas ou cruzadas e retendo os clientes de maior valor para a empresa.

direcionado, bem como mídia dirigida para otimização do relacionamento com os consumidores-alvo de seus clientes.

Para este trabalho, foram realizadas entrevistas no mês de dezembro de 2010. As pessoas consultadas estão assim designadas:

- Entrevistado C1: sócio fundador da Delta, na qual exercia a função de CEO. No processo de aquisição que redundou no surgimento da Sigma Brasil, atuou como principal negociador, motivo porque sua entrevista serviu de base como fonte principal de dados para este caso (ver APÊNDICE E);

- Entrevistado C2: igualmente fundador da Delta, na qual responde pela área de Operações, exercendo a função de COO. As informações prestadas nesta entrevista complementaram as fornecidas pelo entrevistado C1, sendo consideradas como fonte secundária de dados (ver APÊNDICE F).

Além das entrevistas acima citadas, dados secundários foram obtidos nos *web sites* tanto da empresa adquirida quanto da adquirente, visando redundar informações obtidas com as outras fontes de coleta. A análise dos dados coletados para este caso é apresentada a seguir.

4.3.1 Processo de Fusão e/ou Aquisição (PFA) – Caso C

Dentro do que foi apurado nas entrevistas empreendidas para o estudo de caso C, a constatação foi de que a Delta, até então atuante no que era designado marketing de precisão, isto é, prestando serviços de emprego de tecnologia da informação na análise de dados para marketing direcionado, não tinha em seus planos, até então, a participação em processos de combinação empresarial. Ao invés disso, seu objetivo estratégico (PFA1) era o aumento de *market share* em âmbito nacional, sobretudo em segmentos de mercado em que sua atuação não era tão proeminente (por exemplo, o mercado de finanças).

Nosso plano era crescer francamente, sem capital externo nenhum, financiando nosso crescimento, com recursos próprios. Nós nunca tivemos recurso de investidor [externo] na empresa, [...], a gente nunca teve uma injeção adicional de capital ... A empresa sempre teve que pagar suas contas no final do mês para viver o próximo mês, e crescer assim ... Então, a nossa ideia era essa. O negócio estava indo bem, a gente tinha uma produtividade razoável ... não tínhamos nenhum projeto particular. Claro, eu entendia que, uma vez que a gente tivesse adquirido certa massa crítica, certo crescimento adicional, a gente poderia pensar numa associação internacional,

mas eu não tinha data para isso, não tinha um projeto estruturado para isso. (ENTREVISTADO C1).

Desta feita, o surgimento da Sigma, no final de setembro de 2009, como proponente de um novo negócio, foi encarado com surpresa pelos dirigentes da Delta. Nas palavras do entrevistado C2, “nós não estávamos procurando investidor, nós não estávamos, de jeito nenhum, sequer preparados para essa conversa.” Neste sentido, a intenção apresentada pela Sigma à Delta foi de fazer um acordo operacional para atender seus clientes globais no Brasil.

Ao apresentar seus propósitos, a Sigma (até então, uma empresa desconhecida pelos gestores da Delta) revelou que, como empresa norte-americana líder mundial em serviços de marketing interativo, pretendia expandir seus negócios na América Latina, a começar pelo Brasil, e que, por isso, gostaria de se associar a uma empresa brasileira para dar seguimento aos seus planos de crescimento.

[A Sigma] soube de nós por intermédio do mercado, associações profissionais ... eles informaram [...] por intermédio do capítulo brasileiro do DMA, eles viram um grupo de empresas, traduziram os sites que estavam em português, como era o nosso (para ver como nós não estávamos interessados e procurando ...), e aí eles chegaram à conclusão que nós tínhamos um perfil mais aderente ao deles, porque fomos procurados, não tínhamos ideia de quem era essa empresa, a Sigma ... claro que, rapidamente, depois de meia hora, nós sabíamos que era uma empresa líder mundial absoluta nessa categoria ... e, aí, abrimos totalmente nosso interesse em conversar e entender o que eles queriam. (ENTREVISTADO C1).

A Sigma vinha, até então, ampliando seu leque de atuação no mercado global. Tendo sede em uma pequena cidade no sul dos Estados Unidos e contando com sete mil funcionários (faturamento de US\$ 1,3 bilhão em 2009), sua atuação estava sendo ampliada, tendo começado pelo mercado europeu e, na sequência, adquirido operações na China, Oceania e MENA. O próximo passo seria a inserção na América do Sul, a fim de atender seus clientes globais que, no Brasil, somariam cerca de 300 empresas (tais como General Motors, Yahoo!, Citibank e Unilever, por exemplo), mas que não recebiam o mesmo atendimento na região pela ausência da Sigma nesse mercado.

Tendo tomado conhecimento do trabalho da Delta no sul do Brasil, a Sigma fez, inicialmente, uma oferta de parceria operacional. A fim de expor suas intenções, mostrar a forma de trabalho e promover ações de alinhamento com a propensa parceira de negócios, a Sigma convidou os entrevistados C1 e C2 para uma visita de uma semana na sua sede americana, ocorrida em dezembro de 2009. Nessa visita, que foi conduzida em clima de

completa abertura por parte da Sigma, os dirigentes da Delta puderam conhecer os detalhes do trabalho da proponente, tendo conversado com cada um dos principais executivos da multinacional americana. Isso permitiu estabelecer uma visão clara de atuação e vislumbrar eventuais sinergias entre a Delta e a Sigma, embora ainda considerando a ideia de parceria.

Quando a gente chegou em dezembro, a Sigma, entre vice-presidentes, presidente e diretores, ela tem umas vinte pessoas ... Em dezembro, a gente ficou uma semana lá, e nós nos reunimos com todos, individualmente, todos ... Toda a Sigma, um a um. Pelo menos uma hora com cada uma das pessoas, de todas as pessoas importantes da empresa. Uma espécie de *road show* ao contrário. (ENTREVISTADO C1).

A gente indagou, questionou, perguntou, e eles foram nos mostrando o que faziam, como eles trabalhavam, o que eles tinham. Todos, desde o Vice-Presidente de Recursos Humanos, até o Vice-Presidente Financeiro, até o CIO, o CEO, o COO, todos. Então, a gente tinha exatamente uma ideia ... Dúvidas sobre o que a gente iria encontrar no mundo Sigma, elas ficaram mortas lá atrás. Em uma semana, que foi muito cansativa, porque a gente teve reuniões sem parar, conhecemos tudo, todo o Data Center, as instalações físicas, tudo, tudo ... Em dezembro, antes de a gente decidir em evoluir para uma aquisição, a gente já tinha essa visão da empresa. (ENTREVISTADO C2).

No mês posterior a essa visita, a Sigma enviou uma correspondência aos dirigentes da Delta reformulando suas intenções: "E se a gente considerar mudar nossa abordagem para uma ideia de uma aquisição, de uma parcela acionária da Delta?" (ENTREVISTADO C1). A concordância dos sócios da Delta em participar de uma eventual operação de *take over* (aquisição de maioria acionária) iniciou as conversações em outros termos, que culminaram com o anúncio da aquisição de setenta por cento do capital da Delta pela Sigma em maio de 2010 e o surgimento da Sigma Brasil.

No que tange à avaliação de quais foram os fatores motivadores (PFA2) dos sócios da Delta em participar das negociações com a Sigma com vistas a uma eventual aquisição, as entrevistas realizadas apresentaram algumas evidências.

Um item apontado pelos dirigentes da Delta, levando em conta a abrangência do mercado internacional de atuação da Sigma e as propensões de negócios com clientes locais já atendidos por ela em nível global, foi a constatação de obtenção de vantagens competitivas na aderência à proposta de aquisição (como apontam, na literatura, GRAEBNER, 2001; SILVA Jr. e RIBEIRO, 2001; e ZILBER et al., 2002), com a possível alavancagem de vendas locais e a sinergia com negócios da Sigma que já ocorriam em outros países. Isso permitiria que a Delta tivesse acesso a mercados que, sozinha, não teria.

A Sigma tem oportunidades dentro dela, tem clientes ... Por exemplo, a General Motors. A General Motors é um cliente que fatura muito dinheiro com a Sigma e o negócio da General Motors no Brasil é 25% do tamanho dos Estados Unidos. Como é muito dinheiro nos EUA, continua sendo muito dinheiro no Brasil, se você fizer uma correlação direta. Então, assim ... Como falar com a General Motors no Brasil, se a General Motors nem sabe que eu existo, e se a política da General Motors é de alinhamento, sempre, internacional, com os projetos que estão sendo feitos lá fora? Então, aqui tem uma grande oportunidade de a Sigma dos EUA, que tem um grande relacionamento com a General Motors nos EUA, nos trazer uma proximidade com a General Motors do Brasil. Então, esse é um primeiro ganho, esse e em outros clientes. (ENTREVISTADO C1).

A possibilidade de fazer parte de um negócio internacional, para quem era uma empresinha pequena lá no Brasil, perdida no mapa, do Sul, ainda por cima, fora do eixo em que os negócios são decididos ... Aqui, a gente sempre diz que, se tem seis e meio por cento do PIB, mas não mais que três por cento da decisão. Pelo menos metade do PIB do Rio Grande do Sul é comprada e decidida fora daqui. Em São Paulo, é o contrário. São Paulo tem quarenta por cento do PIB e oitenta por cento da decisão corporativa. (ENTREVISTADO C2).

Os entrevistados consideraram como fator importante de realização do negócio o valor financeiro aportado pela Sigma na Delta. O entrevistado C1 citou, inclusive, que este item teve um peso de cinquenta por cento na decisão estratégica de vender.

Eu diria que, levando dez anos fazendo essa empresa acontecer, investindo em inovação, pesquisa de desenvolvimento de *software* ... o valor financeiro é importante porque é a realização, se está colhendo um fruto que você plantou. (ENTREVISTADO C1).

A gente fez um negócio muito justo ... me senti, assim, que faria de novo, o mesmo negócio. Acho que propor mais do que nós recebemos seria pretensão, e menos não nos deixaria feliz. Então, eu acho que nós fechamos por um valor bom. (ENTREVISTADO C2).

Outro item apontado pelos entrevistados como determinante para a efetivação do negócio foi a condição de inserção dos produtos e serviços da Delta nos demais mercados de atuação da Sigma ao redor do mundo, e as possibilidades de transferência de conhecimento da Sigma para sua, então, subsidiária Sigma Brasil, gerando sinergia operacional e intercâmbio de tecnologias.

Agora, um ponto é a plataforma de negócios que a gente pode ter lá fora para os produtos daqui. A gente ofertar os produtos que nós temos no Brasil no *Middle East*, na China, na África, no norte da África, onde a Sigma está. (ENTREVISTADO C1).

Um fator a destacar foi a percepção de similaridade cultural das empresas e da forma como gerenciam seus negócios. A confiança foi um ponto citado que prevaleceu durante todo o processo de negociação. Apesar de ser um grande *player* global, a impressão que a Sigma passou à Delta foi a de uma empresa presente no meio em que surgiu (interior dos Estados Unidos) e que, mesmo assim, soube construir uma cultura de respeito às relações pessoais, de estabelecer “jogo aberto” na negociação, sem se valer de ardis ou subterfúgios para obter vantagens. Esse sentimento de segurança, de propensão à parceria, percebido nas entrevistas, influenciou positivamente a realização da operação de aquisição.

Então, eu sempre digo isso: parece-me que a gente está negociando com uma empresa do tipo Random, de Caxias do Sul: uma empresa de capital aberto, que tem executivos de primeira linha, mas ainda é uma empresa que mantém vínculo com a pequena comunidade, de proximidade, de conhecer quem trabalha pra ela, quem convive com ela, olho no olho, não "tela a tela" ... a Sigma é muito virtual, mas é muito pessoal, então todas as relações que a gente teve até aqui foram todas baseadas na confiança e na afinidade. (ENTREVISTADO C1).

Então, nós conhecemos a empresa. Essa é uma maneira de a Sigma se mostrar para nós de uma maneira "não-vendedora", e foi real. (ENTREVISTADO C2).

Ao se analisar os pontos de confluência que tornaram o processo de aquisição bem sucedido (PFA3), do ponto de vista da Delta, foi possível identificar alguns aspectos nas entrevistas para o estudo de caso C. Dentro do modelo de *performance* em um processo de fusão ou aquisição (representado na Figura 6 deste trabalho) proposto por Graebner (2001), o primeiro item constatado aponta a convicção na venda do controle acionário da Delta, a partir do convite feito pela Sigma. Em outras palavras, a postura adotada pelos sócios da Delta foi de convergir para a efetivação da operação de aquisição.

Dependendo do valor, acho que é mais cômodo termos um acordo firme e seguro do que um acordo de cooperação. Se ele começar a ir muito bem, tem o risco de, daqui a um pouco, eles se instalarem aqui, a despeito da nossa presença. Isso resolve muito bem também porque, tem o risco de a gente, com esse conhecimento local, fazer acordo com outro, com um concorrente. Inclusive, então, acho que foi sábio da parte deles nos propor isso e, de nossa parte, na medida em que nos identificamos com o espírito da Sigma, progredir para uma solução de aquisição. (ENTREVISTADO C1).

Uma questão pra nós é que a gente sabia exatamente que a gente queria vender, queria vender o controle, acho que a gente nunca teve essa dúvida sobre isso, não a gente. (ENTREVISTADO C2).

Um item relevante que emergiu das entrevistas foi a tranquilidade passada aos negociadores da empresa adquirida com relação à experiência da Sigma em geral, e do seu representante na negociação, em particular, quanto à condução de processos de aquisição anteriores (nas palavras do Entrevistado C2, “[...] os caras, do lado da Sigma, também sabiam como conduzir isso, não é a primeira vez que eles fazem isso, já fizeram várias incorporações em outras vezes”). O entrevistado C1 declarou:

Foi uma negociação feita num clima onde ninguém foi espertinho nem querendo tirar uma vantagem além do que a maturidade em negócios recomenda. Do lado de lá [da Sigma], tinha pessoas muito maduras, muito competentes. Havia um único negociador [da parte da Sigma], que foi sócio da Hillary Clinton [atual Secretária de Estado dos EUA], que é o CLO da Sigma e é responsável também por M&A. Todas as aquisições que a Sigma faz é ele quem conduz. A equipe dele é mínima, ele usa equipes das outras áreas, a equipe financeira, etc. ..., mas em noventa e oito por cento das situações em que nós tivemos, era ele sozinho conosco, sem computador, com um pedacinho de papel e uma caneta Bic na mão. [...] Ele é um cara que não joga, com muita experiência e sem nenhum enfeite, nenhuma bobagem ... Se ele diz que não gosta daquele valor, é aquele valor ... Aquele valor tem que fazer sentido pra nós. Então, eu acho que ele também se conduziu bem conosco.

Desde a primeira visita que [o representante da Sigma] esteve aqui, eu vi que a gente não estava tratando com um qualquer. Eu conheci muita gente no mundo empresarial, mas eu não conheci alguém com as habilidades do sujeito que negociou conosco. Quando tu sentas na mesa, discutindo teu patrimônio, teu ativo ... tem, inclusive, o fator emocional que influi. E eu acho que ele é tão competente que, em alguns momentos, ele chegou a ser magnânimo conosco no sentido de ser quase didático para as coisas ficarem completamente claras e ele saber se nós estávamos entendendo realmente sobre o conteúdo discutido aqui ... Então, ele é muito bom! (ENTREVISTADO C2)

Outro aspecto salientado pelos entrevistados foi a afinidade de negócio entre a Delta e a Sigma, além da relação de confiança estabelecida, desde os primeiros contatos. Arguido quanto ao que mais colaborou para que a operação desse certo, o entrevistado C1 foi enfático:

Pessoas, dos dois lados. Confiança mútua. Absolutamente em tudo. Eu diria que isso foi cinquenta por cento do sucesso. Claro, o pré-requisito para a gente começar a conversar foi a afinidade dos negócios, o fato de que a gente conhecia, se não particularmente, mas pelo menos o eixo do que a Sigma faz, e a Sigma era familiar para falar sobre o que nós fazemos, isso facilita muito. Não havia um *overlap* de trinta por cento, o *overlap* era de cem por cento. Isso facilitou inicialmente mas, você pode ter, às vezes, um grande potencial de afinidade, mas não rolar química, *rapport* entre as pessoas. E eu, certamente, posso dizer que isso aí é o que mais contou. O fato de que, do outro lado, ter pessoas que nos inspiravam muita confiança ... não que a gente iria fazer um bom negócio, mas que a gente iria fazer um bom relacionamento, não são pessoas aventureiras, que estão nesse negócio agora, daqui a pouco estão noutro, e noutro ... Todos eles são pessoas que ajudaram a Sigma a chegar onde chegou, por muitos anos ter feito isso.

O entrevistado C1 classificou o uso de assessorias externas como um item importante, da parte da Delta, pois o uso de profissionais especializados e familiarizados com esse tipo de transação auxiliou a empresa a focar nos itens preponderantes da negociação.

A gente chamava pessoas para ajudarem, conforme o caso uma ou outra, às vezes mais de uma ou mais de outra. Mas, o processo todo foi conduzido por mim e por C2, e com assessoria externa. Nós contratamos um *adviser* financeiro e um escritório de advocacia, ambos bastante experientes nesse tipo de coisa ... Mas, isso, depois que nós já tínhamos decidido que nós queríamos levar à frente, isso depois de termos ido lá [na sede americana da Sigma], recebê-los aqui, fomos lá ... terceira ou quarta rodada é que a gente percebeu que a gente iria precisar de alguém. (ENTREVISTADO C1).

Além das peculiaridades apontadas acima, os entrevistados reconheceram, também, a importância da integração das duas empresas como fator de viabilidade da operação de aquisição.

Um aspecto importante foi a manutenção da gestão da Delta na condução dos negócios da Sigma Brasil. O conhecimento do mercado e da cultura brasileiros, o referencial técnico e os relacionamentos mantidos na região foram valorizados pela Sigma. Sob a gestão dos entrevistados C1 e C2 (respectivamente, CEO e COO da Sigma Brasil), várias ações foram tomadas no sentido de promover alinhamento de processos, estruturas e procedimentos após a efetivação da criação da nova empresa. Através de constantes *call conferences*, grupos de trabalho em diferentes níveis hierárquicos e trocas de informações para transferência e comutação de conhecimento, a Sigma Brasil tem recebido como consequência um aporte de inovação e aperfeiçoamento de seus processos e de seus profissionais, o que tem sido visto com bons olhos pelos participantes da negociação de aquisição.

Hoje, a gente tem oito *workstreams* [fluxos de trabalho], que a gente chama. São oito grupos de trabalho para diferentes assuntos da empresa: finanças, questões legais e RH são um *workstream*, para trabalhar, testar práticas ... Tem outro que é marketing e comunicação, tem outro que é tecnologia relacionado à infra-estrutura, tem outro relacionado a produtos, diferentes tipos de produtos, e assim por diante. Então, hoje nós temos grupos que tem oito a até quinze pessoas que estão trabalhando e fazendo transferências de conhecimentos, capacitação nos assuntos mútuos, a gente se dar a conhecer. A gente tem tido essas oportunidades de passar para eles conteúdos ... Se tu fores ver no mapa de uma companhia grande, então eles mesmos tem nos passado muito conhecimento. (ENTREVISTADO C1).

A empresa passou a ser muito mais valiosa do que era antes por causa desse tipo de oportunidade de crescimento, de acesso ao conhecimento, de oportunidade de carreira global, internacional, de uma hora para outra. Se o cara é bom, ele pode estar em outra unidade da Sigma ao redor do mundo. (ENTREVISTADO C2).

Este alinhamento de conhecimento e tecnologias, construídas e aplicadas tanto pela Delta quanto pela Sigma, permitiu estabelecer sinergias que, na visão dos entrevistados, representou uma vantagem competitiva frente ao mercado de atuação. Neste sentido, enxergaram no processo de aquisição, que resultou no surgimento da Sigma Brasil, um potencial de relevante sucesso.

4.3.2 Etapas do Processo Decisório Estratégico (EPDE) – Caso C

De acordo com Mintzberg et al. (1976, p. 253), um fator determinante para a ação, que é marcada pela decisão tomada, pode ser visto como a relação entre a amplitude acumulada de estímulos e o limite da ação. A amplitude de cada estímulo depende de uma série de fatores, incluindo a influência de sua fonte, o interesse do tomador de decisão, a recompensa percebida ao agir, a incerteza associada a ela, e probabilidade percebida de sucesso após a decisão ser tomada. Em outras palavras, o tomador de decisão irá realmente fazê-la quando perceber que a quantidade de evidências apresentadas a si forem suficientemente convincentes para, “inconscientemente”, mostrar-lhe que “este é o momento e aquela é a direção”.

Isto posto, ao se analisar o contexto descrito pelos entrevistados no estudo de caso C, é possível verificar quais foram as etapas que caracterizaram o processo decisório estratégico (EPDE) na operação de combinação empresarial estudada. Neste caso, a empresa Delta recebeu a proposta da empresa Sigma para, inicialmente, realizar uma parceria operacional que, após, veio a evoluir para uma proposta de aquisição. O estímulo percebido para a decisão estratégica tomada, dentro da tipologia proposta por Mintzberg et al. (1976), originou-se de uma situação de oportunidade de negócio. Esta constatação está embasada no relato dos entrevistados com relação ao convite feito pela Sigma.

Eles não vieram aqui para comprar nossa empresa, eles vieram para fazer um acordo para atender os clientes globais, e essa conversa evoluiu, eles nos convidaram para visitar a Sigma lá e, após a visita, foi cogitada a possibilidade de eles fazerem um investimento, além de atendermos seus clientes, eles nos ofereceram a oportunidade de atendermos já como sócios. (ENTREVISTADO C1).

A Delta, até então, tinha como objetivo estratégico o incremento de seus negócios em nível nacional, sustentando um crescimento orgânico através de sua gradual inserção em outros potenciais segmentos de mercado ainda não atendidos por ela. Contudo, a oferta de parceria operacional e, por conseguinte, de aquisição de controle acionário por parte da Sigma representou a possibilidade de atingimento dos objetivos da Delta, além, inclusive, de seus planos iniciais. Devido a isso, do ponto de vista do tipo de solução envolvida com o processo decisório estratégico, a aquisição pela Sigma, sob a ótica da empresa Delta, pode ser considerada uma solução pronta (*ready-made*).

O transcurso das etapas do processo decisório estratégico (EPDE1), dentro do conteúdo obtido nas entrevistas, foi relativamente rápido. A descrição das características do processo decisório estratégico do tipo Design Básico feita por Mintzberg et al. (1976) condiz com os relatos dos entrevistados. Segundo os autores (*op. cit.*), este tipo de processo decisório estratégico apresenta poucas interrupções e pouca atividade política, geralmente decorrendo de uma situação de oportunidade ou problema relativamente pequeno, de cunho comercial ou de negócio, tendo comumente uma pequena duração.

Assim, o início do processo decisório estratégico (reconhecimento da decisão) foi marcado pela identificação da oportunidade de negócio por conta do contato feito pela Sigma para proposição de um acordo operacional, no final de setembro de 2009. Após, em dezembro do mesmo ano, os entrevistados C1 e C2 foram convidados a visitar a sede americana da Sigma (diagnóstico inicial), onde tomaram ciência de sua forma de trabalho, instalações, pessoas e processos, saindo dos EUA positivamente impressionados. Apesar da proposta de parceria, os sócios da Delta já consideravam a eventual possibilidade de uma associação maior no futuro.

Em dezembro, a gente começou a pensar que isso poderia ser uma boa saída, mas muito empiricamente ... Mas nós não tínhamos falado nada! Eu não posso ter casado com alguém que não diz que quer casar comigo! Mas a gente percebeu uma atividade grande. (ENTREVISTADO C2).

Em janeiro de 2010, a Sigma entrou em contato com a Delta propondo o início da conversação sob novas bases: a proposta de aquisição de controle acionário, tornando a Delta subsidiária da Sigma no Brasil. Neste ponto, o processo decisório estratégico sofreu uma modificação (nova etapa de reconhecimento da decisão). O próximo passo, em fevereiro, foi caracterizado pela submissão a um processo de avaliação mais detalhado dos recursos (*due*

dilligence) por parte da Sigma. As reuniões para discussão de itens, pedido de informações e alinhamento de percepções de ambas as partes ocorriam, geralmente, em São Paulo. Para evitar insegurança e boatos entre as equipes, eram disseminadas informações aos gestores (rotina de comunicação) para pô-los cientes de como transcorriam as tratativas com a Sigma.

Em vários momentos, eu fiz uma atualização da equipe gerencial. [O processo de negociação com a Sigma] não passa despercebido, porque nós temos esse andar e um andarzinho aqui embaixo. Vem aqui um americano e fica por três dias ... "Quem é esse cara?" Então, todas as vezes, a gente foi atualizando as pessoas para evitar ficar especulando e contando quem é ... E a gente ficava atualizando com a verdade, o tempo todo. Isso é bom porque, às vezes, a gente sai pra jantar juntos com alguém daqui, o sujeito vai informado sobre o que está acontecendo, não vai parecendo que está "caindo de pára-quadras" no assunto. Eu acho que a equipe interna, quando precisou mostrar, eles mostraram bem ... A gente nunca disse [para a Sigma] que aqui tinha um bando de "águias de negócio", sempre foram pessoas técnicas, mas sérias, genuínas, competentes ... Isso é um valor também, num processo de negociação, que funcionou bem. (ENTREVISTADO C1).

Finda esta etapa, a Delta contratou um profissional especializado em finanças, com experiência em processos de F & A, para assessorar os entrevistados C1 e C2 na modelagem de valores, com vistas à montagem da proposta financeira (design). Até então, os sócios da Delta não sabiam qual valor apresentar: "A gente não tinha a menor ideia. A gente olhava para faturamento, despesa e lucro. Nós nunca havíamos paramos para pensar" (ENTREVISTADO C2). A partir daí, começaram as conversações entre os sócios da Delta e o representante da Sigma (negociação, etapa de avaliação-escolha), que culminaram, entre o final de março e o início de abril de 2010, com o estabelecimento dos valores da transação.

Num modelo onde uma parte do que eu teria para receber, que é o que sustentava meu valor, fica jogada para o futuro, de acordo com o meu desempenho. Então, ele vai me pagar pelo valor que ele acha e, se eu *performar* por aquilo que eu acho que eu valho, ele vai me pagar pelo valor que eu valho. Vai ser barato para ele assim e vai ser bom pra mim. Então, a nossa negociação durou muito pouco tempo, a negociação, em si, financeira, foi a parte fácil, foi divertida, foi boa, tranquila. (ENTREVISTADO C1).

A seguir, a Delta contratou um advogado experiente em operações de F & A para tratar dos aspectos ligados a contratos e procedimentos de ordem jurídica. A conclusão da negociação foi anunciada oficialmente em maio de 2010. A representação gráfica do processo decisório estratégico que resultou na criação da Sigma Brasil é mostrada na Figura 17.

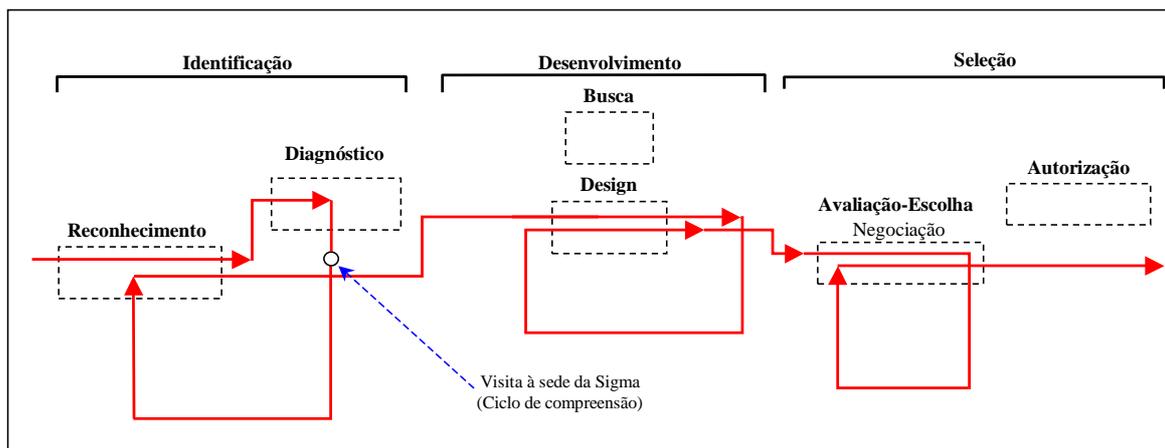


Figura 17 - Processo Decisório Estratégico - Estudo de Caso C - Sigma Brasil
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme exposto anteriormente, um processo decisório estratégico do tipo Design Básico é caracterizado pela rapidez e fluidez com que ocorre. Devido a isso, foram identificados poucos fatores dinâmicos durante o referido processo decisório estratégico (EPDE2). A forma de condução da negociação, sobretudo da parte do representante da Sigma, não deu margem ao uso de subterfúgios para modificar o ritmo do processo.

Não, a Sigma não trabalha assim. Não tem esse negócio, não tem blefe. Ninguém ganha tempo. Se ele disse que vai me ligar na terça-feira, esquece: ele vai me ligar na terça-feira. É uma cultura. Não vou fazer onda com você. Então, se você fizer comigo, você vai perder ... Porque, ou eu vou perder a confiança, ou você vai trugar sozinho, porque eu não vou interpretar isso como um truque, porque eu não truco. Então, é assim ... (ENTREVISTADO C1).

Contudo, a visita feita pelos entrevistados C1 e C2 na sede da Sigma nos EUA, anteriormente citada, apresentou características claras do que a literatura chama de Ciclo de Compreensão (MINTZBERG et al., 1976, p. 265), que ocorre quando há a necessidade de se obter detalhes mais aprofundados de situações específicas que envolvem o processo decisório estratégico. No estudo de caso C, o convite feito pela Sigma aos dirigentes da Delta, visando expor sua forma de atuação e estabelecer uma relação de confiança, foi considerado pelos representantes da Delta como um ponto favorável no processo de decisão, influenciando positivamente na subsequente criação da Sigma Brasil.

4.3.3 Abordagens do Processo Decisório Estratégico (APDE) – Caso C

Com relação ao estudo do caso C, esta análise recai sobre as abordagens ao processo decisório estratégico (APDE) que predominaram durante a operação que resultou no surgimento da Sigma Brasil.

Dentro dos relatos obtidos nas entrevistas, as evidências coletadas dão conta, sobretudo, do predomínio de características da abordagem incremental (APDE3) que permearam o processo decisório, sob a ótica da empresa adquirida (isto é, da empresa Delta). Tal constatação deriva, sobretudo, da estratégia emergente adotada pela empresa que, a partir da proposta apresentada pela Sigma, confluiu a condução de suas decisões para evoluir dentro do processo até se estabelecer como um padrão estratégico, alinhado com a empresa controladora após a conclusão da operação de aquisição. Neste sentido, a estratégia emergente se caracteriza por sua definição gradual, de maneira adaptativa, não obedecendo a um processo linear, mas sendo validada na medida em que é estabelecida “sua capacidade de captar a iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis, redistribuir e concentrar recursos à medida que novas oportunidades e novos impulsos emergem e, com isso, usar os recursos selecionados da forma mais eficaz” (QUINN, *apud* MINTZBERG et al., 2000, p. 139). Em outras palavras, isso acontece tão logo as informações vão se tornando mais claras. Um exemplo dessa abordagem é apresentado quando, durante o processo decisório estratégico, tratou-se da definição do valor a ser apresentado à propensa empresa adquirente.

Tu olhas para uma indústria semelhante no Brasil ou nos EUA, cria um racional do que é um *benchmarking*, do que não é *benchmarking* ... Tem que descobrir o múltiplo que foi aplicado na operação anterior à nossa, e aquilo vai ser o múltiplo sobre o nosso faturamento. Então, não tem muito mistério nesse negócio de valor: é você estabelecer uma premissa e mandar bala. Dependendo do momento que você está, a tua premissa vai ser mais exigente ou não. (ENTREVISTADO C1).

Uma característica do processo decisório estratégico estudado, na visão dos entrevistados, foi a condução das negociações. A despeito de uma suposta ilusão de controle do processo (APDE5), por conta de experiências pregressas, sobretudo, do entrevistado C1, a postura adotada pelo representante da empresa adquirente não deu margem ao emprego de subterfúgios ou jogos de poder na negociação (APDE2), sendo bastante direto e se portando com lisura. Esse posicionamento levou os representantes da Delta a evitar o risco, minimizando a possibilidade de deslizamentos nas tratativas que viessem a inviabilizar o negócio.

Se eu vou botar uma coisa a mais e isso traz algum risco adicional, aí eu não quero mais, o risco onde eu já tomei até aqui. Mas, ainda assim, do outro lado, como eram pessoas muito sérias, tudo o que a gente trouxe para a mesa sobre saída, realização, como realiza, se é por EBITDA, se é por faturamento, tudo isso foi sendo muito ponderado por eles, mas ... Eu fiquei muito mais conciliador depois que a gente atingiu a negociação no plano principal. Eu acho que isso aí é o normal. E pode ser menos comprometido nisso aqui, porque se eu não for, eu vou ter que abrir uma discussão que vai se alongar e, daí, eu não quero. (ENTREVISTADO C1).

O que estou tentando dizer é o seguinte: nós sempre imaginamos que uma negociação desse tipo tem que ter esse lado de "escaramuça", de "blefe", de "queda-de-braço" ... Eu não estou dizendo que ela foi fácil ... Nós sempre tivemos a sensação de que, do outro lado da mesa, tinha uma pessoa mais capaz do que a gente para negociar. (ENTREVISTADO C2).

Outro ponto salientado nas entrevistas foi o papel dos consultores externos contratados para assessorar os sócios da Delta. Uma vez que os executivos da empresa prospectada não dominavam completamente os meandros de uma negociação de F & A, a opção foi de buscar suporte para questões de ordem mais técnica, a fim de se obterem avaliações mais confiáveis e detalhadas de aspectos importantes da decisão estratégica (APDE1), sem arriscar avaliações com falhas na fundamentação. Considerada pelos entrevistados como um aspecto importante para que a operação de aquisição, essa ação contraria o proposto no modelo de *performance* em F & A de Graebner (2001, p. 38), que está na Figura 6 deste trabalho, quanto à contratação de agentes externos (consultores e bancos de investimento).

A princípio, eu fui buscar dois bons assessores, que eu contrataria hoje de novo. São dois caras especialmente bons, não é fácil encontrar pessoas assim, e que trabalhassem com o espírito que eu gosto ... Quer dizer, eu nunca entreguei o bastão da negociação, nunca foram meus procuradores. As negociações sempre foram feitas comigo junto. Mas, em alguns momentos, até por uma situação de clareza, por dominarem os idiomas específicos, jurídicos e financeiros, eu deleguei para eles apresentarem as propostas, e eles me ajudaram muito na construção de propostas. (ENTREVISTADO C1).

A chamada aversão ao risco, evidenciada nos relatos obtidos no estudo de caso C, encontra explicação na Teoria dos Prospectos de Kahneman e Tversky (1979). Segundo os autores, tendemos a perceber os resultados de uma decisão como desvios positivos ou negativos (ganhos ou perdas) em relação a um ponto de referência de julgamento. Em outras palavras, os ganhos ou perdas decorrentes de uma decisão são avaliados de forma subjetiva, isto é, a cada desvio do nosso objetivo associamos a uma medida de satisfação pessoal. Sob esse ponto de vista, a relação entre o ganho ou a perda e esse valor subjetivo está relacionado à percepção segundo a qual somos mais sensíveis a desvios quando eles estão perto do nosso

ponto de referência. Desta forma, segundo Kahneman e Tversky (1979), a intensidade da sensação associada à perda de um determinado valor é maior do que a intensidade associada a um ganho do mesmo valor - fenômeno que os autores identificaram como “aversão à perda”.

A aversão ao risco de perda encontra analogia com experiências passadas (APDE5) do CEO da Delta, anteriores à empresa. A situação que a evidencia envolveu outro processo de negociação para atração de um investimento multinacional para a região, representando o Governo do Estado do RS, quando o entrevistado C1 trabalhava em uma agência de fomento. Naquela época, o entrevistado C1 encontrou um oponente na negociação, ocorrida nos EUA, que adotou o uso de artimanhas e blefes visando obter vantagens para a multinacional a qual representava na operação. Esta lembrança foi trazida por C1 para o processo decisório estratégico que envolveu a criação da Sigma Brasil que, contudo, não encontrou ambiente para uso de tais posturas, devido ao posicionamento do representante da Sigma no negócio.

Eu acho que, assim, foi aquele momento que, por um triz, a coisa não sai. Eu, hoje, tenho certeza que o cara estava trucando, não precisava fazer dessa maneira. Então, assim ... Eu estava preparado para esse tipo de embate, até certo limite, também, até porque a minha experiência não era tanta ... Uma coisa é negociar para o estado do Rio Grande do Sul, não sei nem para onde é que fica, sei onde fica a minha casa ... Outra coisa, é mexer com o meu patrimônio. (ENTREVISTADO C1).

Neste estudo de caso, quando questionados, os entrevistados relataram ter havido situações que remeteriam a características da chamada abordagem *garbage can* do processo decisório (APDE4), embora sem maiores detalhes. Sobretudo, o reconhecimento da ocorrência de tais situações se deveu à busca pelo fechamento da negociação com a Sigma sem que houvessem eventuais entraves ou a existência de risco de não realizar a operação. Assim, detalhes pouco relevantes passaram despercebidos, sem que influenciassem no resultado final, na visão dos entrevistados.

Teve coisas que a gente já acha que poderia fazer um pouquinho melhor, mas que o custo de uma alteração, quando já se está num estado avançado [da negociação], pode ser muito alto em termos de ânimos societários ... Claro que tem coisas do tipo "isso aqui eu não vou abrir mão", mas nada vital, nada muito importante, e nada em particular ... Tanto não é importante, que eu não estou lembrando agora ... Mas teve algumas situações em que a gente achava que, do tipo: "escuta, vamos jogar isso aqui, seria importante a gente preservar ...". (ENTREVISTADO C2).

Ponderadas as informações obtidas no estudo de caso C, é apresentada sua síntese no Quadro 27, no Quadro 28 e no Quadro 29.

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA1 - Verificar qual era o objetivo estratégico da empresa adquirida pesquisada.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar sua atuação nacional e ingressar em outros segmentos de mercado ainda inexplorados pela Delta para, futuramente, trabalhar com uma associação com outra empresa internacional; - A partir do momento que foi feito o convite para a negociação, estava clara para os sócios da Delta a intenção de vender o controle acionário da empresa.
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA2 - Identificar os fatores motivadores para participação em uma operação de fusão e/ou aquisição.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a clientes de nível global da Sigma, com alinhamento de negócios locais com os já realizados em nível internacional; - Aporte financeiro feito pela empresa adquirente; - Possibilidade de inserção dos produtos e serviços da Delta nos demais mercados globais atendidos pela Sigma, e aporte de conhecimento técnico e de mercado da Sigma nos processos da Delta; - Similaridade cultural e relacionamento pautado pela confiança mútua.
PFA - Processo de Fusão e/ou Aquisição	PFA3 - Analisar as condições para obter a intenção estratégica com o processo de fusão e/ou aquisição, do ponto de vista da empresa adquirida.	<ul style="list-style-type: none"> - Propensão, de ambas as partes, à realização do negócio; - Processo de negociação pautado pela confiança na condução da empresa adquirente; - Alinhamento dos negócios de ambas as empresas; - Uso de consultores externos especialistas em aspectos da operação de aquisição que a Delta não dispunha de condições para analisar (áreas financeira e jurídica); - Manutenção do <i>board</i> da Delta na condução da subsidiária Sigma Brasil; - Integração de processos, tecnologia e conhecimento, gerando sinergias e fortalecendo a competitividade da empresa surgida com a aquisição.

Quadro 27 - Estudo de Caso C – Processo de Fusão e/ou Aquisição – Resumo das evidências

Fonte: Elaborador pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
EPDE - Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE1 - Apurar quais foram as etapas transcorridas durante do Processo Decisório Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Processo Decisório Estratégico do tipo Design Básico, oriundo de uma Oportunidade de Negócio, que adotou uma Solução Pronta (venda do controle acionário a uma multinacional, mediante aceite de proposta financeira); - O Processo Decisório Estratégico estudado no caso C apresentou as seguintes etapas: Reconhecimento da Decisão (primeira proposta), Diagnóstico e novo Reconhecimento da Decisão (proposta de aquisição), Design (proposta financeira) e Avaliação-escolha (negociação); - Como rotina de suporte durante o Processo Decisório Estratégico, a disseminação de informações foi empregada visando dar ciência aos demais níveis gerenciais da empresa quanto ao andamento da negociação com a Sigma.
EPDE - Etapas do Processo Decisório Estratégico	EPDE2 - Identificar quais foram os Fatores Dinâmicos utilizados ou presentes durante o Processo Decisório Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Como fator dinâmico verificado durante o Processo Decisório Estratégico estudado, identificou-se a ocorrência de um ciclo de compreensão na fase de Identificação, caracterizado pela visita dos dirigentes da Delta à sede americana da Sigma para conhecer sua forma de atuação.

Quadro 28 - Estudo de Caso C – Etapas do Processo Decisório Estratégico – Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

Categorias temáticas	Tópicos de Análise	Evidências durante a Operação de F & A
APDE - Abordagens do Processo Decisório Estratégico	APDE1 - Verificar quais foram os aspectos da abordagem racional do processo decisório estratégico.	- Emprego de <i>advisers</i> financeiro e jurídico para assessoria em aspectos técnicos da operação que os tomadores de decisão da Delta não tinham domínio.
	APDE2 - Identificar aspectos da abordagem política do processo decisório estratégico.	- Não ficaram evidenciadas características essencialmente políticas durante o processo decisório estratégico estudado.
	APDE3 - Identificar aspectos da abordagem incremental lógica do processo decisório estratégico.	- A evidência da adoção de uma estratégia emergente de negócio, da parte da Delta, denotou características eminentemente incrementais na condução do processo decisório estratégico neste estudo de caso. Uma vez que a Delta não tinha intenção de participar de uma operação de F & A, o convite feito pela Sigma gerou ações adaptativas da parte da empresa adquirida que permearam a maior parte do processo decisório. Uma vez determinado o valor financeiro da operação, os demais detalhes foram sendo tratados gradual e incrementalmente, desde a integração de processos, procedimentos e estruturas até a atuação da empresa resultante da operação sob o novo nome de Sigma Brasil.
	APDE4 - Identificar aspectos da abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico.	- Foram relatadas situações em que houve a falta de discussão sobre alguns detalhes que, no entanto, não se mostraram relevantes para o resultado final da operação.
	APDE5 - Identificar aspectos da abordagem cognitiva do processo decisório estratégico.	- Foram relatadas analogias com experiências anteriores dos representantes da Delta que optaram por focar no ponto principal (valor financeiro da operação) em detrimento de alguns pontos da negociação, visando minimizar o risco de não realizá-la pelo surgimento de animosidades.

Quadro 29 - Estudo de Caso C – Abordagens do Processo Decisório Estratégico - Resumo das evidências

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Esta seção apresenta a comparação dos resultados obtidos com os casos estudados neste trabalho, visando analisar a forma como ocorrem os processos decisórios estratégicos em operações de fusões e aquisições, dentro do escopo investigado neste trabalho. A comparação foi realizada com base nas três categorias temáticas determinadas anteriormente, quando da elaboração dos instrumentos de pesquisa. Assim, tais categorias, devidamente desmembradas em tópicos de análise, os quais foram examinados individualmente em cada caso para, a partir de então, verificar pontos em comum entre os estudos de caso avaliados.

4.4.1 Análise dos Processos de Fusão e/ou Aquisição (PFA)

Ao se proceder à análise dos casos A, B e C, do ponto de vista da primeira categoria temática proposta para este trabalho, verificou-se a existência de pontos de confluência em ambos os casos, mostrando algumas similaridades no que diz respeito aos respectivos processos de combinação empresarial.

Inicialmente, ao se avaliar os casos quanto ao tipo de estratégia de combinação empresarial que se configurou, foi possível constatar que, à exceção do caso B, que resultou na fusão de duas empresas semelhantes, os casos A e C evidenciaram estratégias de crescimento por aquisições. Contudo, há diferenças nesses dois casos. No caso A, a classificação constatada foi a de uma aquisição, por parte da empresa compradora Gama, com diversificação horizontal do tipo conglomerado, já que sua intenção era, de fato, a montagem de uma *holding* de empresas com atuações complementares. No caso C, entretanto, verificou-se tratar de uma aquisição com integração vertical direta, uma vez que a Sigma, que adquiriu a empresa Delta, pretendia ampliar sua atuação no mercado latino americano de forma a atender, sobretudo, empresas instaladas nesse mercado que já eram suas clientes em outros mercados de atuação.

Com relação ao objetivo estratégico verificado junto às empresas adquiridas (PFA1), o intuito de tal avaliação era o de apurar o que pretendiam as empresas adquiridas, relacionadas

nos respectivos casos, dentro dos motivos que levam uma empresa a aderir ao convite de combinação empresarial feito por outra. Além disso, buscava-se analisar, também, se as intenções estratégicas das empresas avaliadas haviam sido satisfeitas com a operação de F & A. Assim, embora o envolvimento nessas operações tenha sido encarado como uma oportunidade para ambas as empresas adquiridas, nos casos A e B isso também representou uma chance para transpor dificuldades à expansão do negócio que, sozinhas, não conseguiriam ultrapassar. Neste sentido, a oportunidade para participar de uma operação de combinação empresarial foi, para essas empresas, providencial. Os relatos obtidos com as entrevistas dão conta que, no decorrer do tempo, tais objetivos tem se concretizado. A comparação com os objetivos estratégicos das empresas adquiridas analisadas se encontra no Quadro 30.

Tópico de Análise		Caso A Empresa Beta	Caso B Empresa Stigma	Caso C Empresa Delta
PFA1	Objetivo estratégico com a operação de F & A	- Tornar a Beta uma empresa de atuação em nível nacional e com uma marca forte no mercado de atuação.	- Aumento de <i>market share</i> , consolidando sua posição no mercado frente a uma concorrência que dava sinais de se intensificar.	- Aumentar a atuação nacional da Delta, além de ingressar em outros segmentos de mercado ainda inexplorados pela ela para, futuramente, trabalhar via associação com outra empresa internacional.

Quadro 30 - Objetivos Estratégicos das Empresas Adquiridas - Análise Comparativa dos Casos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro item analisado dentro desta categoria temática procurou apurar quais motivos (PFA2) instigaram as empresas adquiridas a participar do respectivo processo de F & A em que se envolveram. O referencial teórico que serviu de base para este trabalho aponta, sobretudo, para aspectos ligados ao aumento da capacidade competitiva, ao ganho de escala, à otimização de recursos, ao acesso a novas tecnologias e à possibilidade de remuneração do investimento dos sócios (MINTZBERG et al., 1976; GRAEBNER, 2001; SILVA Jr. e RIBEIRO, 2001; ZILBER et al., 2002; BARNEY e HESTERLY, 2007).

Isto posto, o que se constatou, ao se analisar os casos estudados, foi a existência de pontos em comum. Um deles, com base nos dados apurados em cada caso, foi a percepção de que haveria uma complementaridade estratégica entre as empresas adquirentes e as empresas adquiridas. Os relatos obtidos junto às empresas investigadas mostraram que, na avaliação das empresas adquiridas, as operações de F & A foram vistas como uma boa oportunidade de

intercâmbio entre as empresas, seja do ponto de vista tecnológico ou comercial, com consequentes ganhos para ambas. Isto é, a análise pós-combinação empresarial feita pelos entrevistados foi de que a participação no negócio gerou sinergia entre as empresas adquirentes e as empresas adquiridas, com consequentes vantagens competitivas.

Nos casos B e C, foi destacado o alinhamento cultural e a afinidade pessoal entre os dirigentes envolvidos de ambas as partes. A confiança mútua gerada durante as negociações e a abertura de canais de comunicação e entendimento satisfaz as expectativas dos representantes das empresas convidadas, considerando também esse aspecto para o fechamento da negociação. Além disso, a possibilidade de ganho pessoal, seja em termos financeiros ou em termos de desenvolvimento profissional, foi outro ponto salientado pelos entrevistados que foi visto como uma vantagem para a empresa adquirida.

A síntese comparativa deste tópico de análise consta no Quadro 31.

Tópico de Análise		Caso A Empresa Beta	Caso B Empresa Stigma	Caso C Empresa Delta
PFA2	Fatores motivadores para participar de uma F & A	<ul style="list-style-type: none"> - Complementaridade estratégica entre as empresas; - Concordância da empresa adquirente com a manutenção da forma de funcionamento da Beta, no que tange à estrutura, sede da empresa, conselho de gestão e papéis desempenhados pelos profissionais da Beta dentro do negócio; - Percepção de baixo risco de perda financeira (prejuízo pessoal) dos sócios da Beta com a operação de aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complementaridade dos negócios de ambas as empresas fundidas, gerando vantagens competitivas que, sozinhas, não dispõem; - Incremento do faturamento conjunto das empresas participantes ao se unirem; - Alavancagem do potencial de vendas e suporte técnico para os produtos e serviços da empresa resultante da fusão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a clientes de nível global da empresa compradora, tendo alinhamento de negócios locais com os já realizados em nível internacional; - Aporte financeiro feito pela empresa adquirente; - Possibilidade de inserção dos produtos e serviços da Delta nos demais mercados globais atendidos pela empresa adquirente, e aporte de conhecimento técnico e de mercado da Sigma nos processos da Delta; - Similaridade cultural e relacionamento pautado pela confiança mútua.

Quadro 31 - Fatores Motivadores em uma Operação de F & A - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

Ainda sobre a análise da categoria temática que versa sobre os Processos de Fusão e/ou Aquisição, os entrevistados de cada caso foram arguidos quanto aos fatores que, na sua

avaliação, determinaram a *performance* da operação de F & A (PFA3). Graebner (2001) aponta aspectos ligados tanto à empresa compradora e à negociação em si, quanto à consecução da operação de F & A.

O primeiro ponto a destacar foi a constatação, por ambas as empresas, quanto à forma de financiamento da operação: em todas as situações analisadas, o aporte financeiro foi feito com recursos próprios da proponente. Na visão das empresas adquiridas, essa condição lhes transmitiu, por um lado, segurança quanto à capacidade de investimento da empresa incorporadora e, por outro, o início da união de duas empresas sem necessidade de comprometimento com fontes de financiamento de terceiros.

Eisenhardt (1989a) aponta que, quanto menos alternativas tiverem de ser analisadas em um processo decisório estratégico, mais rápido ele tende a ser. Além disso, as decisões estratégicas tendem a ser mais rápidas se o poder de decisão for centralizado ou tiver poucos participantes envolvidos, assim como quando a quantidade de interrupções decorrentes de conflitos políticos puder ser pequena. Com base nessas afirmações, o que se verificou como comum em ambos os casos, da parte da empresa adquirida, foi a centralização e condução do processo decisório estratégico em apenas uma pessoa. Embora outros membros das empresas tenham participado e influído direta ou indiretamente nas decisões estratégicas, tanto no caso A, quanto no B e no C a interlocução com a empresa proponente era feita por seu principal executivo. Além de estabelecer, junto à outra empresa, as condições que viabilizariam a negociação, em ambos os casos o executivo principal assumiu a função de comunicar o transcorrer das tratativas para os demais envolvidos no processo e intermediar eventuais conflitos internos outrora surgidos durante a operação, minimizando a ocorrência de interrupções para sua resolução. Isso, aliado à ausência de outras empresas postulantes à negociação de fusão e/ou aquisição, instigou as empresas analisadas a buscar a realização do negócio, influenciando na rapidez de sua definição.

A centralização das negociações, sobretudo, na figura do executivo principal de cada empresa adquirida, acabou gerando, na avaliação dos entrevistados, um clima de proximidade e confiança mútua entre as empresas adquiridas e proponentes. Esse crédito, na visão dos entrevistados, permitiu o fechamento das negociações e a minimização de conflitos, influenciando na rapidez da sua conclusão.

Os processos de F & A analisados se caracterizaram pela negociação direta entre as partes, sem o intermédio de agentes externos (tais como bancos de investimento ou consultorias especializadas). Entretanto, contrariando o modelo proposto por Graebner

(2001), o emprego de assessores financeiro e jurídico na negociação, por parte da empresa adquirida no caso C, não representou um empecilho ao fechamento da negociação; ao contrário, de acordo com o relato dos entrevistados neste caso, o uso de consultores como suporte em assuntos técnicos relativos à operação auxiliou na definição de itens importantes da negociação e colaborou para sua conclusão com êxito.

Esse clima de confiança, aliado à busca de maior integração entre as empresas visando usufruto de complementaridades estratégicas, possibilitou que os dirigentes das empresas adquiridas permanecessem exercendo suas funções originais quando da efetivação da operação de F & A. Embora tenham ocorrido alterações hierárquicas, na medida em que os principais executivos das empresas Beta e Delta tiveram seus papéis modificados e passaram a responder a um nível acima (anteriormente inexistente), tais modificações não alteraram substancialmente a dinâmica da gestão dessas empresas, na visão dos entrevistados. Pelo contrário, isso foi visto como um sinal de integração e respeito à cultura organizacional preliminar.

Por fim, outro ponto destacado pelos entrevistados que repercutiu na performance favorável das operações de F & A estudadas foi o alinhamento estratégico decorrente da combinação empresarial. Em ambos os casos, tanto quando houve uma aquisição, quanto no caso em que houve uma fusão, as empresas resultantes desses processos emergiram em melhores condições competitivas, na visão dos entrevistados, seja em aspectos tecnológicos, no posicionamento estratégico, na otimização de recursos e capacidades e na prontidão das competências individuais. Como o objetivo de ambas as empresas adquiridas, antes da operação de F & A, visa o crescimento de seus negócios, a participação em uma operação de combinação empresarial permitiu que a BetaGama, a AlfaStigma e a Sigma Brasil, empresas resultantes dessas operações, obtivessem vantagens competitivas importantes por conta da integração de tecnologia, conhecimento, pessoal, capacidade financeira e processos decorrentes de suas empresas genitoras. Desta forma, na avaliação dos entrevistados, isso lhes permitiu uma reconfiguração organizacional que ocasionou melhores condições, geração de novos negócios e incremento da gestão dessas empresas a novos patamares.

O resumo das evidências coletadas nos estudos de caso, no que diz respeito aos fatores ligados à *performance* das operações de F & A, na ótica das empresas adquiridas, é apresentado no Quadro 32.

Tópico de Análise		Caso A Empresa Beta	Caso B Empresa Stigma	Caso C Empresa Delta
PFA3	Avaliação da performance do processo de F & A	<ul style="list-style-type: none"> - Condicionamento, por parte de ambas as empresas, para participar de um processo de combinação empresarial; - Ausência de concorrentes competitivos que também almejassem a aquisição da Beta; - Negociação direta entre as partes, sem intermediação de agentes externos (bancos de investimento); - Ganhos acessórios sobrepujaram o valor pago para os sócios da empresa Beta, sobretudo com a influência de profissionais da Beta em algumas partes da gestão dos negócios da empresa compradora (diretorias financeira e comercial); - A aquisição influenciou na melhora da uma boa saúde financeira da Beta, com maior capacidade de caixa da <i>holding</i>, permitindo uma melhor reação às condições ambientais deflagradas pela crise econômica mundial de 2008-2009. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de recursos próprios das empresas envolvidas para financiamento da operação de fusão; - Fortalecimento competitivo da empresa resultante da operação no mercado, a partir da fusão, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes ou dificuldades para competidores de peso; - Manutenção dos dirigentes de ambas as empresas no negócio; - Otimização da estrutura administrativa da empresa resultante da operação, tornando-a mais enxuta e funcional através da reconfiguração de custos indiretos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propensão, de ambas as partes, à realização do negócio; - Processo de negociação pautado pela confiança na condução da empresa adquirente; - Alinhamento dos negócios de ambas as empresas; - Uso de consultores externos especialistas em aspectos da operação de aquisição que a Delta não dispunha de condições para analisar (áreas financeira e jurídica); - Manutenção do <i>board</i> da Delta na condução da subsidiária Sigma Brasil; - Integração de processos, tecnologia e conhecimento, gerando sinergias e fortalecendo a competitividade da empresa surgida com a aquisição.

Quadro 32 - Fatores de *Performance* das Operações de F & A, na Visão das Empresas Adquiridas - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

4.4.2 Análise das Etapas dos Processos Decisórios Estratégicos (EPDE)

A segunda categoria temática analisada neste trabalho foi a que verificou quais foram as etapas pelas quais passou o processo decisório estratégico (EPDE1) nas operações de fusões e/ou aquisições tratadas em cada um dos casos estudados. A comparação entre os casos A, B e C pode estabelecer similaridades e discrepâncias entre eles.

Para ambas as empresas, a participação em processos de fusões e/ou aquisições representou uma oportunidade de negócio. Embora, nos casos A e B, o convite feito pelas empresas proponentes tenha remetido à resolução, também, de problemas ligados à capacidade competitiva das empresas, a condição, por assim dizer, passiva em relação ao processo de combinação empresarial permitiu que essas empresas pudessem examinar as propostas recebidas à luz de sua condição, na época. Assim, a forma como se conduziu o processo decisório estratégico foi de adoção de uma solução customizada para as empresas (à exceção do caso C, que adotou uma solução pronta, dentro do proposto pela empresa compradora), visando adaptar as propostas oferecidas pelas potenciais empresas adquirentes às necessidades e anseios das empresas adquiridas.

Um ponto importante a destacar foi que, em nenhum dos casos estudados, houve uma proposta hostil de fusão e/ou aquisição. Em vista disso, dentro do que se apurou através das entrevistas feitas neste trabalho, foi de que eventuais restrições ou reações negativas às propostas de combinação empresarial praticamente não ocorreram. Isso fez com que supostamente inexistissem conflitos entre as partes e colaborou para que o tempo envolvido no processo decisório estratégico fosse relativamente curto em ambos os casos, transcorrendo, em média, cinco meses e meio.

As informações obtidas entre os entrevistados foram de que, embora as empresas adquiridas estivessem propensas a participar de combinações empresariais, nenhuma tinha a intenção de ser adquirida. Isso influencia a configuração do tipo de processo decisório estratégico prevalente nos casos, caracterizando a ocorrência de etapas de design nas fases de desenvolvimento de todos os casos analisados.

Notadamente, não se verificou a existência da etapa de busca e pré-seleção, previstas no modelo proposto por Mintzberg et al. (1976), que envolvem a procura por alternativas de solução de um determinado problema e a escolha de uma das opções encontradas. Nos casos avaliados, contudo, as soluções foram apresentadas às empresas (proposta de fusão e/ou aquisição), restando-lhes analisá-las, solicitar alterações, na medida de seus interesses e objetivos, e dar seu consentimento.

Além disso, não se configurou em nenhum dos casos a etapa de autorização sugerida no modelo de Mintzberg et al. (1976). Isso se deve porque a etapa precedente, avaliação-escolha (do tipo negociação), foi conduzida pelos principais dirigentes em cada caso. Apenas no caso A, em que o modelo de gestão da empresa Beta era composto por um conselho de gestão, tal situação poderia ter ocorrido; contudo, a própria forma de condução do executivo

principal da empresa Beta, neste caso, tornou essa etapa inócua, já que a decisão de aderir à proposta da empresa Gama, em si, já tinha sido discutida e referendada anteriormente, quando do fechamento do negócio.

O uso de rotinas de suporte foi detectado nos casos estudados nesta pesquisa. Utilizadas para auxiliar no andamento das negociações, verificou-se que a disseminação de informações, no transcurso do processo, foi a rotina mais empregada. Isso se deveu à necessidade, manifestada pelos entrevistados, de envolver os demais membros da empresa prospectada com o que estava ocorrendo, minimizando eventuais resistências na etapa de integração entre as empresas e angariando apoios necessários à obtenção de informações e análise pertinentes à negociação, quando necessário. Além disso, constatou-se a ocorrência de atividade política, manifesta no caso A, bem como a rotina de controle da decisão, no caso B, características inerentes à cultura organizacional subliminarmente evidenciadas nas entrevistas. As rotinas de suporte ao processo decisório estratégico identificadas nos casos analisados constam no Quadro 33.

Casos / Empresas		Rotinas de Suporte do PDE	
		Rotina	Tipo
Caso A	Beta	Política	Reuniões de consenso
		Comunicação da Decisão	Disseminação das Informações
Caso B	Stigma	Controle da Decisão	Planejamento da Decisão
		Comunicação da Decisão	Disseminação das Informações
Caso C	Delta	Comunicação da Decisão	Disseminação das Informações

Quadro 33 - Rotinas de Suporte ao PDE - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

Outro aspecto salientado na avaliação das etapas dos processos decisórios estratégicos foi a ocorrência de fatores dinâmicos (EPDE2). Dentro dos que foram elencados no referencial teórico, atrasos ou acelerações, interrupções e suspensões do processo para elucidação de informações foram evidenciados. A dinamicidade dos processos decisórios estratégicos, segundo Mintzberg et al. (1976) é influenciada pela ocorrência desses fatores. Neste sentido, o uso de tais subterfúgios nos processos decisórios estratégicos estudados nesse trabalho afetou seu andamento, seja nos momentos em que reuniões políticas geraram interrupções nas negociações, seja no emprego de artimanhas para acelerar o posicionamento da outra parte na conversação. Entretanto, tais situações não podem ser vistas como entraves ao fluxo da decisão estratégica, mas inerentes ao processo.

A análise comparativa dos processos decisórios estratégicos, com sua classificação, etapas ocorridas e respectivos fatores dinâmicos, consta no Quadro 34.

Casos / Empresas		Tipo de PDE			Quantidade de etapas					Fatores Dinâmicos	
					Identificação		Desenvolvimento	Seleção			
		Por Estímulo	Por Solução	Por Processo	Reconhecimento	Diagnóstico	Design	Avaliação Escolha	Autorização.	Interrupções	Tipo
Caso A	Beta	Oportunidad e Problema	Customizada	Design Político	1	1	2	1	-	2	Atrasos e Acelerações; Interrupções políticas
Caso B	Stigma	Oportunidad e Problema	Customizada	Design Básico	1	1	2	2	-	1	Interrupções
Caso C	Delta	Oportunidad e	Pronta	Design Básico	2	1	2	2	-	1	Ciclos de compreensão

Quadro 34 - Etapas do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

Além disso, para auxiliar na visualização e melhor compreensão dos processos decisórios estratégicos analisados neste estudo, a Figura 18 apresenta um panorama que reúne a Figura 15, a Figura 16 e a Figura 17, anteriormente apresentadas em cada caso, para comparação.

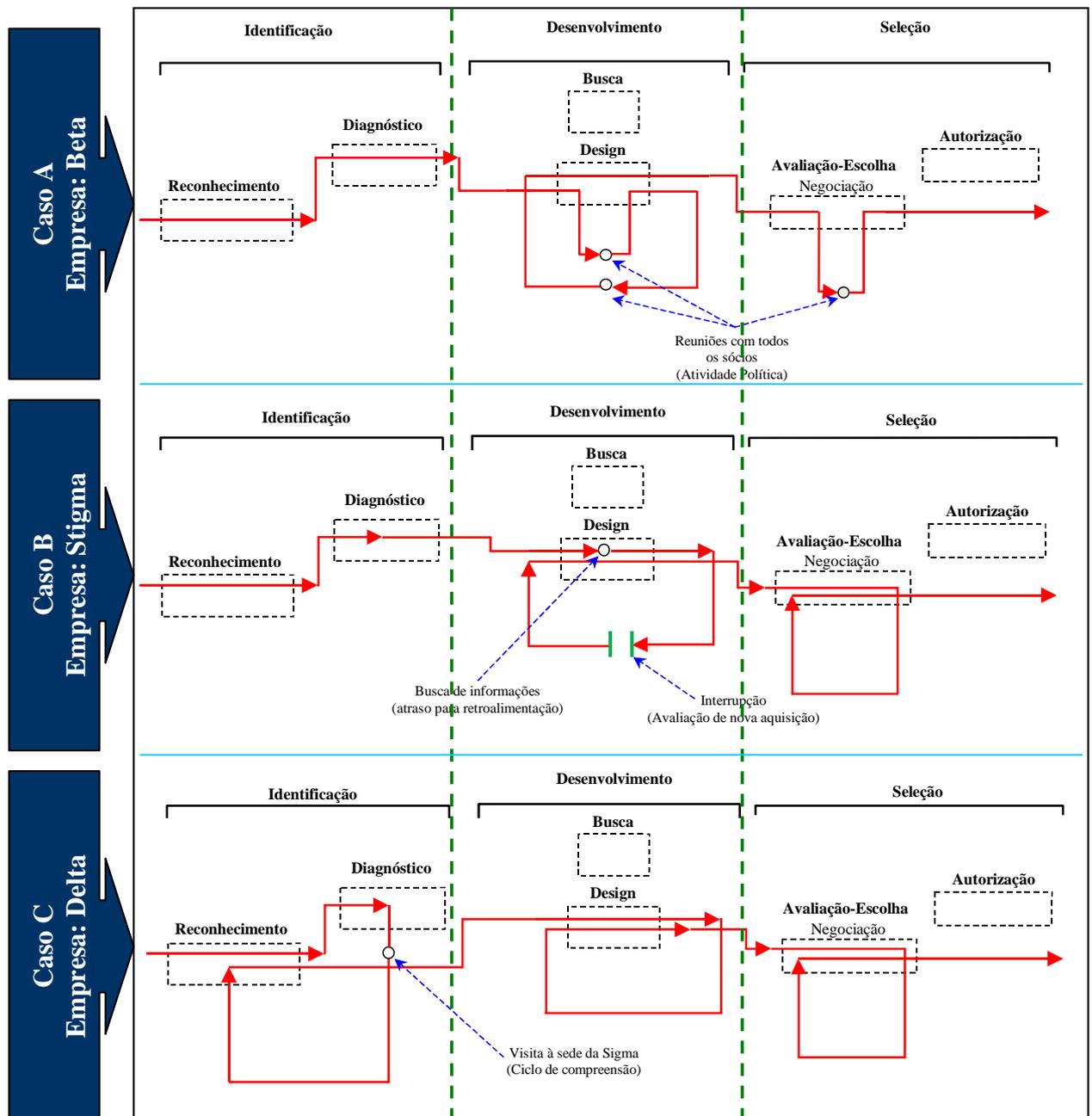


Figura 18 - Processo Decisório Estratégico - Panorama dos Casos A, B e C

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4.3 Análise das Abordagens dos Processos Decisórios Estratégicos (APDE)

A terceira categoria temática utilizada neste trabalho envolveu a análise dos processos decisórios estratégicos estudados à luz de cinco abordagens às decisões estratégicas previstas na literatura. Assim, os processos decisórios estratégicos estudados nos casos A, B e C foram examinados do ponto de vista das abordagens racional (APDE1), política (APDE2), incremental (APDE3), *garbage can* (APDE4) e cognitiva (APDE5). O que se constatou foi que as abordagens política e incremental mais prevaleceram nos casos estudados, verificando-se, também, a ocorrência de aspectos ligados às abordagens cognitiva e *garbage can*.

Do ponto de vista da abordagem racional (APDE1), cuja análise comparativa dos pontos identificados nos casos está no Quadro 35, observou-se que os processos decisórios, do ponto de vista das empresas adquiridas, obedeceram a um encadeamento lógico geral, sequencialmente nas fases identificação, desenvolvimento e seleção. A ocorrência de *loops*, que a literatura referencia como sendo decorrentes dos fatores dinâmicos presentes no processo decisório (MINTZBERG et al., 1976), foi notada nos casos analisados. Ademais, verificou-se também que, no caso B, houve um cuidado prévio, já na etapa inicial do processo de F & A, para planejamento das etapas seguintes, analisando quais assuntos seriam tratados, quais informações seriam necessárias, quais seriam as fontes ou pessoas que as disporm e o tempo aproximadamente gasto com cada uma. Por outro lado, uma característica oriunda da abordagem racional, identificada no caso A, foi o estabelecimento prévio do objetivo estratégico a ser atingido com o processo decisório estratégico. Tal objetivo, anteriormente previsto no planejamento da empresa adquirida, serviu de norte aos tomadores de decisão durante as negociações, sendo atingido ao fechamento da operação, conforme relatado pelos entrevistados.

Casos / Empresas		APDE1
		Abordagem Racional
Caso A	Beta	<ul style="list-style-type: none"> - Encadeamento claro das etapas do processo decisório estratégico, sendo pontuadas por reunião de sócios a cada conclusão de uma etapa; - Definição clara do objetivo a ser atingido com o processo decisório estratégico.
Caso B	Stigma	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação das etapas de transcurso do processo decisório estratégico, com o planejamento prévio de quais informações levantar, quem seriam os envolvidos e qual agenda seria seguida.
Caso C	Delta	<ul style="list-style-type: none"> - Emprego de <i>advisers</i> financeiro e jurídico para assessoria em aspectos técnicos da operação que os tomadores de decisão da Delta não tinham domínio.

Quadro 35 - Abordagem Racional do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

No que tange à abordagem política das decisões estratégicas (APDE2), verificou-se que, sobretudo nos casos A e B, houve o uso de táticas políticas que visavam à manutenção do *status quo* anterior ao processo de F & A. As evidências obtidas nas entrevistas sobre isso apontam para, por exemplo, a busca de manutenção do conselho de gestão da Beta no caso A, ou a distribuição equânime dos cargos de gestão das empresas Alfa e Stigma, mantendo o equilíbrio do poder, no caso B. Além disso, o uso de táticas políticas constatadas no caso A influenciaram seu transcurso, interrompendo ou acelerando o processo decisório estratégico dentro da dinâmica almejada pela parte que empregava a referida tática. O Quadro 36 apresenta uma análise comparativa das evidências identificadas nos casos analisados.

Casos / Empresas		APDE2
		Abordagem Política
Caso A	Beta	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação de itens, dentro da operação de maioria do capital da Beta pela Gama, de forma a garantir a manutenção do conselho de gestão da Beta (conotação consultiva) como representação dos sócios da empresa na BetaGama; - Uso de táticas políticas de influência durante o processo decisório estratégico: coalizão, cooptação e relações de amizade.
Caso B	Stigma	<ul style="list-style-type: none"> - Preservação das relações de poder anteriormente exercidas nas empresas originais, estabelecendo uma definição igualitária do controle acionários da nova empresa.
Caso C	Delta	<ul style="list-style-type: none"> - Não ficaram evidenciadas características essencialmente políticas durante o processo decisório estratégico estudado.

Quadro 36 - Abordagem Política do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

Com relação à abordagem incremental (APDE3), a constatação que se verificou nas entrevistas feitas foi que a formatação da estratégia adotada pelas empresas adquiridas foi emergente, já que não tinham pretensão de serem adquiridas até o momento em que foram convidadas. Isso posto, a abordagem que pautou as decisões estratégicas nesse contexto, notadamente nos casos A e C, foi de cunho incremental. Os entrevistados salientaram, em muitos momentos, que suas empresas não estavam prontas para serem adquiridas mas, eventualmente, para comprar outras empresas. Assim, as propostas que receberam geraram ações reativas que influenciaram aspectos das respectivas decisões estratégicas. O que os entrevistados relataram foi que, nesses casos, na medida em que o objetivo principal era satisfeito na negociação (isto é, o acesso a um mercado nacional e a uma marca forte, no caso A, e o atingimento do preço oferecido à empresa proponente, no caso C), os demais itens negociados eram discutidos conforme surgiam na negociação, adaptando-se um ou outro aspecto para que ambas as partes ficassem satisfeitas (*satisficing*). Assim, a estratégia de negócio para essas empresas ia tomando forma. Para uma análise sintética dos casos com base na abordagem incremental, é apresentado o Quadro 37.

Casos / Empresas		APDE3
		Abordagem Incremental
Caso A	Beta	- A determinação do valor de venda da Beta no negócio apresentou características do modelo incremental, considerando aspectos racionais (valores financeiros de faturamento) quanto políticos (relacionamento comercial), conjugando ambas as nuances para se projetar um valor a ser apresentado.
Caso B	Stigma	- Não ficaram evidenciadas características que remetessem à abordagem incremental durante o processo decisório estratégico estudado.
Caso C	Delta	- A evidência da adoção de uma estratégia emergente de negócio, da parte da Delta, denotou características eminentemente incrementais na condução do processo decisório estratégico neste estudo de caso. Uma vez que a Delta não tinha intenção de participar de uma operação de F & A, o convite feito pela Sigma gerou ações adaptativas da parte da empresa adquirida que permearam a maior parte do processo decisório. Uma vez determinado o valor financeiro da operação, os demais detalhes foram sendo tratados gradual e incrementalmente, desde a integração de processos, procedimentos e estruturas até a atuação da empresa resultante da operação sob o novo nome de Sigma Brasil.

Quadro 37 - Abordagem Incremental do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos
Fonte: Elaborada pelo Autor

Quanto à abordagem *garbage can* de decisões estratégicas (APDE4), o que os relatos mostraram foi que, sobretudo na etapa de fechamento da negociação, itens não discutidos anteriormente foram definidos “na hora”, sem grandes análises ou verificações de parte a parte, de maneira superficial, uma vez que tais situações não influenciariam sobremaneira o resultado final da negociação. Embora não se tenha obtido evidências a respeito, o que se pode inferir é que, em alguns pontos das negociações, eventuais assuntos sensíveis ou que, na avaliação dos negociadores, poderiam por em risco a viabilidade da operação caso entrassem em discussão, deixaram de ser analisados ao seu tempo. Quando tal aspecto emergiu na negociação, sua resolução foi superficial e informal, a fim de não emperrar o andamento da operação. Este ponto, cuja característica é típica da abordagem *garbage can*, está sumarizado no Quadro 38, a seguir.

Casos / Empresas		APDE4
		Abordagem <i>Garbage Can</i>
Caso A	Beta	- Características da abordagem <i>garbage can</i> emergiram no ato de fechamento da negociação, em que pontos importantes da negociação, porém negligenciados até este ponto, foram decididos pelas empresas envolvidas de maneira superficial, sem análise prévia ou “fazendo vista grossa”.
Caso B	Stigma	- Aspectos ligados à abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico não foram identificadas nas entrevistas.
Caso C	Delta	- Foram relatadas situações em que houve a falta de discussão sobre alguns detalhes que, no entanto, não se mostraram relevantes para o resultado final da operação.

Quadro 38 - Abordagem *Garbage Can* do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos
Fonte: Elaborada pelo Autor

Por fim, a análise referente à abordagem cognitiva do processo decisório estratégico (APDE5) com relação aos casos estudados neste trabalho identificou, sobretudo, que o uso de analogias com experiências passadas foi plenamente empregado pelos representantes das empresas adquiridas analisadas. O emprego de julgamentos intuitivos de pontos emergidos durante as negociações foram evidenciados nos relatos obtidos nas entrevistas, mostrando que seu emprego teve influência preponderante no fechamento das negociações. Além disso, verificou-se, no caso A, traços da heurística “ilusão de controle”, abordada na literatura (SCHWENK, 1988), uma vez que, em alguns momentos, notou-se a pretensão de que “tudo estava sob controle” (*overconfidence*) da parte do representante da empresa Beta, superestimando o resultado de suas ações com base em experiências passadas.

O Quadro 39 apresenta a análise comparativa dos casos do ponto de vista da abordagem cognitiva dos processos decisórios estratégicos.

Casos / Empresas		APDE5
		Abordagem Cognitiva
Caso A	Beta	- No processo decisório estratégico de criação da BetaGama, a analogia com experiências passadas, o uso da intuição e a ilusão de controle foram aspectos ligados à abordagem cognitiva identificados nas ações dos tomadores de decisão da empresa Beta.
Caso B	Stigma	- O uso da intuição durante a tomada de decisão estratégica, baseada nas experiências anteriores que envolveram ambas as empresas, foi um ponto citado durante o processo no que diz respeito à abordagem cognitiva.
Caso C	Delta	- Foram relatadas analogias com experiências anteriores dos representantes da Delta que optaram por focar no ponto principal (valor financeiro da operação) em detrimento de alguns pontos da negociação, visando minimizar o risco de não realizá-la pelo surgimento de animosidades.

Quadro 39 - Abordagem Cognitiva do Processo Decisório Estratégico - Análise Comparativa dos Casos

Fonte: Elaborada pelo Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais do presente estudo. Inicialmente, contam as conclusões obtidas pelo pesquisador e observações pertinentes geradas com o trabalho. Após, são elencadas as contribuições da pesquisa. As considerações sobre limitações da pesquisa são expostas na sequência, seguidas das sugestões para pesquisas futuras com base neste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve o intuito de apresentar uma contribuição quanto ao entendimento de como ocorrem os processos decisórios estratégicos em operações de fusões e/ou aquisições, na perspectiva das empresas adquiridas.

Assim, buscou-se estabelecer um referencial teórico abrangente que permitisse investigar tal fenômeno e, a partir daí, estabelecer conclusões face a sua análise. Fundamentalmente, os processos de combinação empresarial representam alternativas às opções de crescimento ou expansão das organizações. Isso leva as empresas que dessa estratégia se valem para prospectar no mercado outras empresas que porventura tenham potencial de combinação e representem vantagens competitivas relevantes. Contudo, o que se constata é que as empresas que recebem o convite para aderirem a uma proposta de combinação empresarial, na maior parte das vezes, também projetam suas ações futuras, porém nem sempre intencionando serem vendidas. Este estudo, com base nos casos analisados, pôde apurar que as empresas que não projetam participar de processos de combinação empresarial tendem a agir de forma incremental frente às propostas de empresas compradoras. Conduzindo as negociações de forma, muitas vezes, adaptativa, tais empresas potencialmente adquiridas tratam de preservar aspectos preponderantes de seus negócios, tais como a manutenção dos gestores no negócio resultante e a troca de informações e tecnologias visando o estabelecimento de sinergias estratégicas.

O que se verificou nos casos analisados neste trabalho foi que os motivos que influenciam os executivos de empresas prospectadas a venderem seus negócios, ou estabelecerem uma fusão com outra empresa, passam pela busca de complementaridade estratégica em situações onde o crescimento organizacional por meios próprios apresenta obstáculos. Por conta disso, ao receberem um convite para aderir a uma proposta de combinação empresarial, as empresas enxergam na situação uma oportunidade de crescimento. Contudo, de acordo com o que se pôde apurar na pesquisa, isso acontece quando há combinações e similaridades entre as empresas envolvidas, sejam em aspectos culturais, comerciais ou tecnológicos, que mostrem às empresas que o envolvimento em uma operação de fusão e/ou aquisição não comprometerá demasiadamente a identidade organizacional até então constituída. De fato, segundo Wernerfelt (1984), a análise dos recursos detidos pela empresa a ser adquirida poderá apontar para a geração de vantagem competitiva também para a empresa adquirente se esta já dispuser de recursos que possam ser ampliados ou serem complementados por outros, mediante combinação. Particularmente, nos processos de fusão e/ou aquisição envolvendo empresas do segmento de Serviços e Tecnologia da Informação, em que o item “tecnologia” é preponderante e estratégico, a constatação, ao se analisar os casos estudados, foi de que o potencial de realização das operações de combinação empresarial aumentará tanto quanto for constatada complementaridade dos negócios e uso do conhecimento e tecnologia empregados pelas empresas envolvidas na concepção de novos produtos e serviços, com reflexos na capacidade competitiva da empresa resultante.

Além disso, no que tange aos processos decisórios estratégicos, na perspectiva da empresa adquirida, a conclusão que se chegou é que, uma vez identificadas as similaridades entre as empresas adquirida e adquirente, a tendência é que o processo decisório estratégico transcorra de forma rápida. Itens importantes na negociação, como valor a ser pago pela proponente, preservação da atual direção no negócio resultante, busca de sinergia entre as estruturas e complementaridade estratégica, passam a sobrepujar itens menos importantes, que são discutidos e resolvidos na medida em que surgem na negociação. Neste sentido, as etapas do processo decisório estratégico tendem a apresentar tanto um tempo curto durante a fase de identificação da decisão, quanto o uso de eventuais *loops* e fatores dinâmicos na etapa de design. Além disso, na medida em que as informações fundamentais estejam claras para ambas as partes, a etapa de avaliação-escolha (negociação) tenderá a ser breve tão logo os objetivos principais de ambos os lados já tenham sido atingidos.

Um ponto a salientar se refere às abordagens ao processo decisório estratégico tratadas neste estudo. O que se verificou foi que não houve uma abordagem específica que tenha prevalecido nos processos decisórios estratégicos estudados. O que se pôde apurar ao se verificar as decisões estratégicas tomadas quanto às operações de fusão e/ou aquisição analisadas, na perspectiva das empresas adquiridas, foi que surgiram características que remetem, principalmente, às abordagens incremental e política, tais como o uso de táticas políticas de coalizão ou persuasão, por exemplo. Também se observou aspectos ligados à abordagem *Garbage Can*, sobretudo, no momento do fechamento da negociação, e o uso de vieses, heurísticas e analogias com experiências passadas (que são características da abordagem Cognitiva) nos momentos em que os tomadores de decisão identificaram situações de incerteza, ou mesmo risco de que a operação não se efetivasse, contra sua vontade.

Com base nos resultados desta pesquisa, é possível inferir que, em decisões de cunho estratégico, pode-se observar a emergência de características de mais de uma abordagem, dentre as que foram analisadas neste trabalho, sem privilegiar uma ou outra em particular. Por conta disso, a compreensão de como tais abordagens ocorrem, no transcurso de processos decisórios estratégicos, permite estabelecer um entendimento mais claro de como os tomadores de decisão, sob a influência de incerteza, risco de perda ou insegurança que caracterizam tais situações, tenderão a agir. Fatores intrínsecos ao processo, tais como tempo, disponibilidade e domínio de informações, características pessoais dos tomadores de decisão, entre outros, colaboram para dinamização do processo, acelerando-o ou desacelerando-o. Desta feita, o entendimento de como ocorrem as decisões estratégicas, assim, poderá proporcionar condições para melhor efetivá-las.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Para realização deste trabalho, foi necessário fazer um amplo levantamento de referencial teórico no tocante ao tema “Processo Decisório Estratégico”. Para tanto, recorreu-se a uma pesquisa junto a periódicos internacionais indexados a fim de se obter fontes relevantes de informação sobre o tema. O referencial obtido foi devidamente mapeado e analisado, permitindo identificar os artigos que fossem mais importantes e basilares para servir de referência sobre o tema pesquisado.

Isto posto, uma das contribuições deste trabalho foi apresentar uma nova forma de construção de referencial teórico para a pesquisa, cujo detalhamento consta no item 2.1 e no Apêndice C deste trabalho. A fim de que se obtivessem as principais referências disponíveis sobre o tema “Processo Decisório Estratégico”, foi montada, com o uso de um *software*, uma rede social com os artigos mais relevantes, cuja análise permitiu estabelecer os artigos mais importantes sobre o tema e que pudessem servir de base para este trabalho. Isso permitiu com que fossem identificadas de forma mais assertiva as abordagens ao processo decisório estratégico utilizadas nesta pesquisa, quais sejam, a racional, a política, a incremental lógica, a *garbage can* e a cognitiva. Assim, não obstante tratar apenas dos principais paradigmas considerados sobre decisões organizacionais, isto é, a racionalidade limitada e a perspectiva política (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992), este trabalho contribuiu para chamar a atenção também para as outras três abordagens sobre decisões organizacionais.

O entendimento acerca das estratégias emergentes e a forma como transcorrem tais decisões estratégicas não raro vale-se do arcabouço teórico que trata o Incrementalismo Lógico. Entretanto, muito pouco se constatou sobre a análise das decisões estratégicas sob as perspectivas do modelo *Garbage Can* e, sobretudo, do modelo Cognitivo. Este último, então, ainda parece ir contra o paradigma racional, de cunho técnico-científico, que pouco espaço dá ao uso da intuição nas organizações.

Desta feita, além da proposição de construção do referencial teórico, esta dissertação apresentou, também, a aplicação deste referencial, sendo como uma “testagem” do método proposto no campo, na medida em que o referencial teórico serviu de base para a construção dos instrumentos de pesquisa e determinação das variáveis de estudo, posteriormente aplicados nos estudos de caso.

Na perspectiva da abordagem *garbage gan*, “não decidir” é, em suma, também uma decisão. Assim, muitas das decisões organizacionais, representadas nos casos estudados neste trabalho, envolveram o “não decidir”, ou a decisão superficial, carente de melhor análise e fundamento. Isto posto, esta pesquisa mostrou a necessidade de consideração desta perspectiva das decisões estratégicas, apontando sua relevância.

Igualmente, o emprego de vieses cognitivos nas decisões estratégicas mostrou fundamentação neste trabalho, chamando atenção para sua relevância. O uso da intuição no ambiente organizacional, o emprego de analogias com providenciais experiências passadas, o cuidado com a tendência ao uso de vieses e heurísticas no julgamento de situações que envolvam risco e incerteza e, até mesmo, a aplicação de mapas cognitivos nas organizações,

são contribuições dadas pelo Modelo Cognitivo de Decisões Estratégicas que, ao se relevar na análise das decisões estratégicas, poderá elucidar aspectos importantes para seu entendimento. Neste sentido, outra contribuição desta pesquisa foi chamar a atenção para o modelo cognitivo de decisões estratégicas, ainda pouco evidenciado na produção científica brasileira. Com isso, buscou-se chamar a atenção para a relevância de investigação também sobre esta abordagem do processo decisório, de forma a compreender os efeitos da cognição e da intuição nas decisões organizacionais e colaborar para uma maior fundamentação quanto ao seu entendimento .

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa, procurou-se fazer uso de rigor metodológico e científico para embasar sua condução e, com isso, permitir sua eventual replicação com relativo nível de confiabilidade com relação aos resultados obtidos em outros contextos. Entretanto, é importante apontar limitações à realização desta pesquisa que se fizeram presentes durante sua concepção.

Um aspecto importante a destacar envolve a natureza da investigação sobre processos decisórios estratégicos, anteriormente citados na literatura pertinente. Uma decisão estratégica não é um fenômeno que facilmente se possa observar *in loco*, isto é, enquanto ele acontece: tão somente, é possível verificar os efeitos decorrentes da decisão tomada. Para isso, é necessário recorrer à memória dos entes envolvidos na decisão e colher seus relatos. Especificamente no que tange aos processos decisórios estratégicos, essa dificuldade se exacerba, uma vez que os efeitos de uma decisão estratégica, muitas vezes, levarão anos para se manifestar e, então, poderem ser avaliados. Neste sentido, uma limitação percebida neste trabalho foi quanto a contar com as lembranças dos atores participantes dos processos decisórios estratégicos estudados. Mesmo se valendo de mais de uma forma de coleta de dados visando identificar redundâncias e proceder à triangulação dos dados obtidos, os registros orais podem ser prejudicados devido a falhas na memória dos entrevistados. Ademais, o exame de documentos relativos a esses processos decisórios, não obstante, permitem obter os efeitos das decisões, porém não o relato de como elas transcorreram.

Outra limitação se deveu à quantidade de casos disponíveis para estudo. Considerando o limite de tempo de dois anos estabelecido no método de pesquisa, visando dirimir os efeitos

da falha de memória no relato dos entrevistados, constatou-se que, no biênio que antecedeu a conclusão desta pesquisa houve uma diminuição dos processos de combinação empresarial no campo estudado, provavelmente devido aos efeitos da crise econômica mundial ocorrida em meados de 2008 e 2009, que eventualmente influenciou no prosseguimento de operações de fusões e/ou aquisições, desde então em marcha. Isso acabou restringindo a investigação de um número maior de casos que visasse à fundamentação das contribuições deste trabalho.

Outro item que imprimiu limitações a uma melhor condução desta pesquisa foi a dificuldade de acesso às empresas adquirentes. Embora isto não estivesse no escopo previsto para este trabalho, a possibilidade de investigar a visão do processo decisório estratégico do ponto de vista das empresas adquirentes de forma secundária, a fim de estabelecer, posteriormente, a triangulação dos dados obtidos, enriqueceria os resultados do trabalho. No entanto, o fato de que as pessoas envolvidas nas negociações relatadas nos casos, da parte das empresas adquirentes, terem restrições para acessá-las, seja por disponibilidade de agenda, seja por questões geográficas (sede no exterior), inviabilizaram a exploração de tal recurso na pesquisa, limitando seus resultados aos dados, então, obtidos.

Além disso, a natureza do tema, envolvendo decisões estratégicas ligadas a processos de fusão e/ou aquisição, mostrou que muitos dos respondentes apresentaram certa reserva na abertura de informações sobre o tema. Isso se deve, sobretudo, ao caráter confidencial muitas vezes dado a tais assuntos no âmbito das organizações. Para dirimir isso, foi necessária a realização de mais entrevistas para que se pudessem fundamentar os relatos obtidos com segurança.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo tem o intuito de instigar o interesse sobre os assuntos que abarcou, sobretudo os que versam sobre os processos decisórios estratégicos e sobre as operações de fusões e aquisições.

O levantamento da produção brasileira sobre decisões estratégicas nos últimos anos, apresentado neste trabalho, evidencia que este é um assunto ainda passível de maior exploração pela comunidade acadêmica no país, se comparado à produção científica existente no exterior. Embora existam muitos trabalhos empíricos feitos no Brasil, ainda há pouca

exploração do tema “processo decisório estratégico”, a julgar pelos levantamentos feitos para esta pesquisa. Ademais, o que se verifica é que muitos dos trabalhos publicados ainda orbitam nas chamadas teorias normativas econômico-matemáticas, de cunho prescritivo, ou na dicotomia “racionalidade limitada x política organizacional”, abstendo-se de analisar as decisões sob outros patamares – as abordagens do Incrementalismo Lógico, do *Garbage Can* e da Perspectiva Cognitiva, para citar as que foram tratadas neste trabalho.

Desta feita, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a exploração do tema “decisão estratégica” de forma a privilegiar, principalmente, abordagens descritivas em detrimento de métodos prescritivos ou, posto em outros termos, de modo a focar em como as decisões organizacionais de fato ocorrem, ao invés de como elas teoricamente poderiam ocorrer. Além disso, a investigação sobre decisões estratégicas em outros contextos organizacionais, sobremaneira, colaborará para a contextualização desse assunto e o aprofundamento do conhecimento científico, repercutindo no seu entendimento e aperfeiçoamento dentro das organizações.

Outra sugestão para pesquisas futuras envolve a investigação dos processos de fusão e/ou aquisição, porém da perspectiva das empresas adquiridas. É latente observar que pouca literatura sobre isso tem sido produzida. Geralmente, a atenção dos pesquisadores tem recaído sobre a visão das empresas incorporadoras. Contudo, o viés das empresas adquiridas também apresenta sua importância, como foi possível constatar neste trabalho, uma vez que tal ótica tem reflexos diretos na consecução da operação de combinação empresarial, notadamente na etapa pós-fusão ou aquisição, em que as empresas envolvidas se atêm à integração das estruturas, processos e procedimentos. Por outro lado, é a oportunidade de investigar, não raro, a visão do empreendedor que, numa operação de fusão e/ou aquisição, está se desfazendo ou modificando significativamente o negócio que erigiu – com os efeitos que tal situação implica para o negócio resultante, para a relação entre as empresas adquirida e adquirente e seus reflexos no ambiente organizacional.

Além disso, como forma de enriquecer a composição de trabalhos futuros, sugere-se a investigação de processos decisórios estratégicos em fusões e/ou aquisições através da combinação de ambas as visões, da empresa adquirida e da empresa adquirente. Na medida da sua viabilidade como pesquisa, possivelmente os resultados de tal estudo acrescentariam uma boa contribuição ao entendimento do tema. Promover estudos sob este enfoque poderá colaborar para uma visão mais abrangente dos processos de combinação empresarial,

fundamentando o conhecimento sobre o assunto e permitindo o aperfeiçoamento de operações futuras com a disponibilização do conhecimento gerado.

REFERÊNCIAS

ALEJANDRO, V. A. O., NORMAN, A. G. **Manual Introductório al Análisis de Redes Sociales: Medidas de Centralidad**. [s.l.]: Junio 2005. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR.S.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2009.

ALLISON, G. T., ZELIKOW, P. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. 2nd. ed. New York: Addison-Wesley Longman, 1999.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 14 jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNARD, C. H. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J. B. Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis. **Strategic Management Journal**, v. 9, pp. 71-78, summer 1988.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATAGLIA, W. **As Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos e o Consenso no Processo Decisório Estratégico em Ambientes Organizacionais Instáveis, Complexos e Não Munificentes: Um Estudo no Setor de Telefonia Fixa**. Tese de Doutorado. São Paulo, SP, Brasil: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

BATAGLIA, W., YAMANE, C. T. O Processo Decisório de Antecipação de Surpresas Estratégicas. **Facef Pesquisa**, v. 7, n. 2, pp. 54-72, 2004.

BETHLEM, A. S. Modelos de Processo Decisório. **Revista de Administração**, v. 22, n. 3, pp. 27-39, jul./set. 1987.

BIBLER, R. S. O Processo de Aquisição – Um Programa para o Sucesso. In: KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para Administração de Fusões e Aquisições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, pp. 27-42, 1995.

BORGATTI, S. P., EVERETT, M. G., FREEMAN, L. C. **UCINET for Windows, versão 6.221: Software for Social Network Analysis**. Harvard: Analytic Technologies, 2002.

BRASIL. Lei das Sociedades por Ações n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Suplemento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 12 out. 2009.

BUCHANAN, L., O'CONNELL, A. Uma Breve História da Tomada de Decisão. **Harvard Business Review Brasil**. Disponível em: <http://www.revistaharvard.com.br//index.php?option=com_content&task=view&id=163&Itemid=1> . Acesso em: 20 mai. 2006.

BUSENITZ, L.W., BARNEY, J.B. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. **Journal of Business Venturing**, n. 12, pp. 9-30, 1997.

CAMARGOS, M. A., BARBOSA, F. V. Fusões, Aquisições e *Takeovers*: Um Levantamento Teórico dos Motivos, Hipóteses Testáveis e Evidências Empíricas. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 10, n. 2, pp. 17-38, abr./jun. 2003.

CAMUS, A. **O Homem Revoltado**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

CARTER, E. E. The Behavioral Theory of the Firm an the Top-level Corporate Decisions. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, pp. 413-428, 1971.

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, pp. 89-98, 1985.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron, 1993.

COHEN, M.D., MARCH, J.G., OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, pp. 1-25, mar. 1972.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAS, T. K., TENG, B. S. Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, pp. 757-778, nov. 1999.

DEAN, J.W. Jr., SHARFMAN, M.P. Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, pp. 587-610, jul. 1993a.

_____. The relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making. **Decision Sciences**, v. 24, n. 6, pp. 1069-1083, nov./dez. 1993b.

_____. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, pp. 368-396, 1996.

De NEGRI, J. A., KUBOTA, L. C., SILVA, A. M. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006, v. 1, pp. 15-34.

Den HERTOOG, P., BILDERBEEK, R., MARKLUND, P. Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) As Co-Producers of Innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, pp. 491-528, 2000.

DUHAIME, I. M., SCHWENK, C. R. Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, pp. 287-295, apr. 1985.

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, pp. 543-576, sept. 1989a.

_____. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n. 4, pp. 532-550, oct. 1989b.

_____. Estratégia como Processo Decisório Estratégico. In: CUSUMANO, M.A., MARKIDES, C. (Org.). **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, pp. 91-107.

EISENHARDT, K. M., BOURGEOIS, L.J., III. Politics of Strategic Decision-Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, pp. 737-770, dec. 1988.

EISENHARDT, K. M., ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 17-37, winter 1992.

FERNANDES, F. C. F., PACHECO, R. F., LOPES, J. R., GODINHO FILHO, M. Decisões Empresariais: Paradigmas Comportamentais dos Indivíduos. In: COSTA NETO, P. L. O. (Coord.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blücher, pp. 45-61, 2007.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FOCHEZATTO, A., GRANDO, M. Z., GHINIS, C. P. **Diagnóstico do Setor de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2008.

FREDRICKSON, J.W. The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, pp. 445-466, sep.1984.

FREDRICKSON, J. W., MITCHELL, T. R. Strategic Decision Processes: Comprehensive and Performance in an Industry with an Unstable Environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, pp. 399-423, jun. 1984.

FREDRICKSON, J.W., IAQUINTO, A.L. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 516-542, sep. 1989.

FREIRE, C. E. T. **KIBS no Brasil: Um Estudo sobre os Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento na Região Metropolitana de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Sociologia. São Paulo, SP, Brasil: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GLADWELL, M. **Blink: A Decisão num Piscar de Olhos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da Decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GRAEBNER, M. E. **The Other Side of the Story: Seller Decision-Making in Entrepreneurial Acquisitions**. Ph. D. Dissertation, Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Palo Alto, California, USA, 2001.

GUILFORD, J. P. **The Nature of Human Intelligence**. New York: McGraw-Hill Books, 1967.

GUIMARÃES, F. M. **Aplicação do Mapeamento Cognitivo como Apoio à Implementação de Estratégias Empresariais: o Caso de uma Organização Hospitalar**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, RS, Brasil: Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.

HART, S. L. An Integrative Framework for Strategic-Making Processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, pp. 327-351, apr. 1992.

HASTIE, R., DAWES, R.M. **Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgement and Decision Making**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HÉAU, D. Mania de Fusões. In: TANURE, B. (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, pp. 53-65, 2001.

HICKSON, D. J. Decision-Making at the Top of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, pp. 165-192, 1987.

HITT, M. A., TYLER, B. B.. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 12, n.5, pp. 327-351, jul. 1991.

IBGE. Comissão Nacional de Classificação. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas 2.0**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/>>. Acesso em: 14 nov. 2010.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A., Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, pp. 263-291, mar. 1979.

KHATRI, N.; NG, H. A. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. **Human Relations**, v. 53, n. 1, pp. 57-86, 2000.

KLEINDORFER, P.R., KUNREUTHER, H.C., SCHOEMAKER, P.J.H. **Decision Sciences: an Integrative Perspective**. Cambridge University Press, 1993.

KPMG Corporate Finance. **Pesquisa de Fusões e Aquisições: Espelho das Transações Realizadas no Brasil**. De 1º Trimestre 2004 a 4º Trimestre 2009. São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=16> . Acesso em: 12 jun. 2010.

LANGLEY, A. In search of Rationality: The Purposes behind the use of Formal Analysis in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, pp. 598-631, dec. 1989.

LeGAULT, M. R. **Think!: Porque Não Tomar Decisões num Piscar de Olhos**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

LINDBLOM, C. E. The Science of “Muddling Through”. **Public Administration Review**, v. 19, pp. 79-88, 1959.

LÖBLER, M. L., HOPPEN, N. Processo Decisório em Organizações no Brasil: Um Exame dos Estudos Realizados entre 1993-2002. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, pp.49-70, jan./ abr. 2004.

LYLES, M. A., THOMAS, H. Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-making Models. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, pp. 131-145, mar. 1988.

MARKS, M. L., MIRVIS, P. H. Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, pp. 80-92, may 2001.

MARTINS, J. R. **Branding: Um Manual para Você Criar, Gerenciar e Avaliar Marcas**. 3. ed. São Paulo: GlobalBrands, 2006. Disponível em: <<http://www.brandingemarcas.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., COLEMAN, H. J. Jr. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, pp. 546-562, jul. 1978.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, pp. 246-275, jun.1976.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, pp. 257-272, 1985.

MITROFF, I. I., SAGASTI, F. Epistemology as General Systems Theory: An Approach to the Design of Complex Decision-making Experiments. **Philosophy of Social Science**, v. 3, pp. 117-134, 1973.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NUTT, P.C. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, pp. 414-450, 1984.

OLIVEIRA, M., MAÇADA, A. C. G., GOLDONI, V. Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2006.

PEREIRA, M. J. L., FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERI, P. C. **Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de La Identidad Corporativa**. Colección Libros de La Empresa. Santiago, Librería de La Empresa, 2009. Disponível em: <<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

PETTIGREW, A. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management and Organization**, v. 17, n. 2, pp. 78-87, summer 1977.

PIDD, M. **Modelagem Empresarial: Ferramentas para Tomada De Decisão**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINHEIRO, C. A. R. **Inteligência Analítica: Mineração de Dados e Descoberta do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

PRADO, K. P. L. A. ; ROXO, C. ; SELVA, D.L. ; HILGERT, J. ; TREVISANI, M. *E-branding: Interatividade das Marcas Sólidas na Internet*. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 12, São Paulo, 2009. **Anais ...** São Paulo: FEA-USP, 2009.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Integração Pré e Pós Fusões & Aquisições no Brasil 2008-2009**. São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.pwc.com/images/bz/resp_pesq_ceo_08.pdf> . Acesso em 17 abr. 2009.

_____. **Fusões e Aquisições no Brasil – setembro de 2010**. São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/rel-mea-set-2010.pdf>> . Acesso em: 30 nov. 2010.

QUINN, J. B. Strategic Change: "Logical Incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, pp. 7- 21, fall 1978.

RHINOW, G. **O Desafio de Gestão da Mudança em Combinações Empresariais: A Indústria de Ciências da Vida**. Tese de Doutorado. São Paulo, SP, Brasil: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, S. C. P. **Processo Decisório Estratégico em Cooperativas de Crédito: Um Estudo Exploratório sob a Perspectiva dos Modelos de Decisão**. Dissertação de Mestrado. Brasília, DF, Brasil: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2006.

SALAZAR, M. Decisões Usando Mapas Cognitivos. In: COSTA NETO, P. L. O. (Coord.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blücher, pp. 379-386, 2007.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, pp. 107-129, jan. 1993.

SCHWENK, C. R. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, pp. 111-128, apr./jun. 1984.

_____. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, pp. 41-55, jan. 1988.

_____. Strategic Decision Making. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, pp. 471-493, 1995.

SHIBUYA, M. K. Decisões Baseadas no *Balanced Scorecard*. In: COSTA NETO, P. L. O. (Coord.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blücher, pp. 419-431, 2007.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA Jr., A. B., RIBEIRO, A. H. R. Parcerias e Alianças Estratégicas. In: TANURE, B. (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, pp. 89-102, 2001.

SILVA, A. B. O., PARREIRAS, F. S., MATHEUS, R. F., PARREIRAS, T. A. S. Análise de Redes Sociais como Metodologia de Apoio para a Discussão da Interdisciplinaridade na Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 1, pp. 72-93, jan./abr. 2006.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, feb. 1955.

_____. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: USAID, 1963.

_____. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas.** Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. **New Science of Management Decision.** New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

_____. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, n. 1, pp. 57-64, 1987.

SLOVOED CLASSIC 6.05 FOR PALM: Dicionário de Inglês-Português e Português-Inglês. Irvine/CA: Paragon Software (SHDD). 2006. Palm OS.

TANURE, B. (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

TANURE, B. O Lado Negro da Força dos Egos: O que Impede Muitos Executivos de Tratar a Questão de Fusões e Aquisições de Forma Adequada. **Melhor: Gestão de Pessoas**, v. 16, n. 258, pp. 28-29, maio 2009.

The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel.
Retrieved May 10, 2009 from <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/>.

TORTATO, U. Implementação de Fusões e Aquisições e Valores do Grupo Dirigente. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, pp. 1124-1131, set. 1974.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, pp. 171-180, apr./jun. 1984.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABIN, J., BREBACH, G. **Precision Marketing: The New Rules for Attracting, Retaining, and Leveraging Profitable Customers.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

ZANELA, A. I. C. **A Influência da Cultura e da Experiência Decisória sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um Estudo Comparativo entre Brasil, França e**

Estados Unidos. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 1999.

ZILBER, M. A., FISCHMANN, A. A., PIKIENY, E. E. Alternativas de Crescimento: A Alternativa de Fusões e Aquisições. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, pp. 137-154, 2002.

APÊNDICE A - Levantamento de Estudos Realizados no Brasil sobre Processo Decisório entre 2003 e 2009

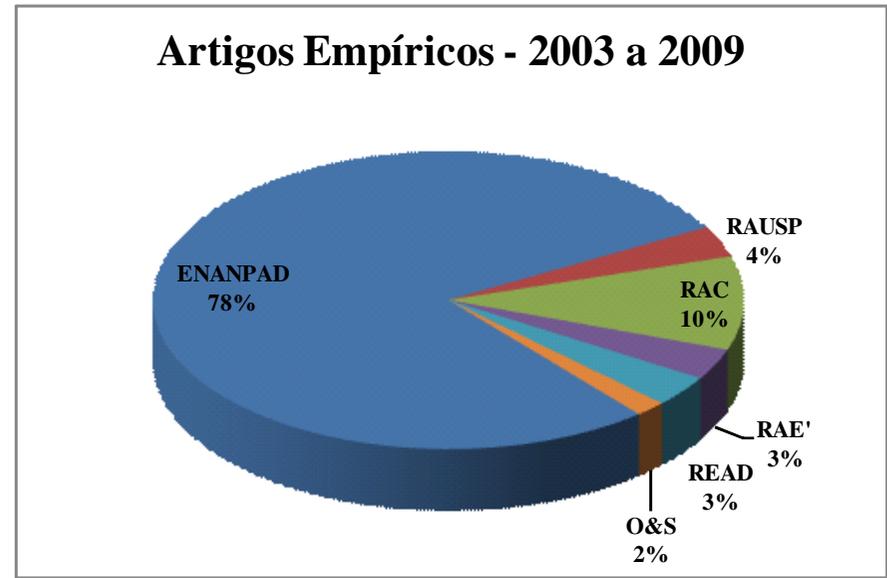
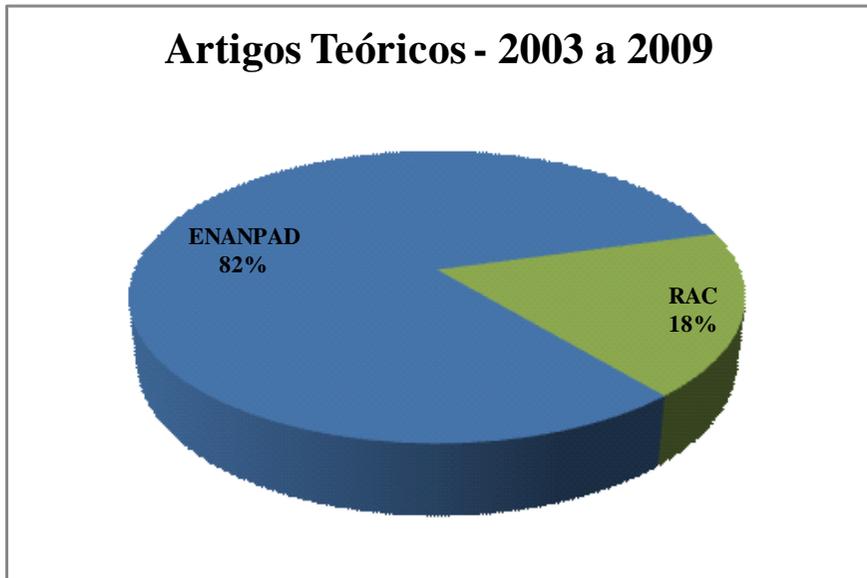
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ENANPAD	<i>e</i> O uso da Informática no Processo de Tomada de Decisão Médica: Um Estudo de Casos em Hospitais de Cardiologia na Cidade de São Paulo	<i>e</i> Decisões em contextos críticos: O Processo de Decisão Informada aplicado ao setor elétrico	<i>e</i> Uso da Informação e Estratégias de Decisão na Interação com um SAD	<i>t</i> A teoria da imagem como explicação para a violação do método multicritério de decisão	<i>e</i> Avaliação de Escolha de um fornecedor sob condição de risco a partir do método da árvore de decisão	<i>e</i> Análise do comportamento decisório de analistas contábil-financeiros: um estudo com base na Teoria de Racionalidade Limitada	<i>e</i> O Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação para Melhorar a Participação na Tomada de Decisão Pública
ENANPAD	<i>e</i> Escolha de Empresa Externa na Solução de Prestação de Serviço: Estudo de Caso Utilizando Análise de Decisão Multicritério	<i>e</i> Relação entre processo de trabalho e processo decisório individuais: uma análise a partir do impacto da Tecnologia da Informação (TI)	<i>e</i> Metodologia de análise de opiniões na tomada de decisão em grupo utilizando a teoria de sistemas Fuzzy - aplicação na alocação de elementos no canteiro de obras	<i>e</i> Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise dos elementos do sistema experiencial	<i>e</i> Modelo de decisão com multicritérios para escolha de software decódigo aberto e software de código fechado	<i>t</i> O conhecimento tácito e as decisões organizacionais com o apoio de mapas cognitivos	<i>e</i> AHP MAKH-ER: Validação de um Sistema de Apoio à Decisão para estudos a influência da falta de informação e da pressão do tempo no processo decisório
ENANPAD	<i>e</i> Uma Aplicação Prática da Análise Multicritério na Decisão de Desenvolvimento de Software com Equipe Interna ou Terceirizada: Estudo de Caso em Uma Empresa de Telecomunicações	<i>e</i> Leilões Eletrônicos Reversos Multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério agregando valor às compras públicas no Brasil	<i>e</i> Caracterização da natureza do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agroindustriais do estado do Paraná	<i>e</i> The level of participation in deliberate arenas	<i>e</i> Formulation Effect: Influência da forma de apresentação sobre o processo decisório de usuários de informações financeiras	<i>e</i> Estruturas em decisões não-estruturadas: novas contribuições a partir do estudo das metadecisões	<i>e</i> Seleção de Sistema Integrado de Gestão (ERP) alinhado à estratégia de negócio
ENANPAD	<i>e</i> Incerteza e Vieses nas Decisões Relativas ao Processo de Estimação de Custos e Formação de Preços em Empresas de Produção por Encomenda	<i>e</i> Racionalidade e Política no Processo Decisório: Estudo sobre Orçamento em uma Organização Estatal	<i>t</i> Decisões sobre investimento baseadas em métricas contábeis: um experimento considerando variáveis de responsabilidade social	<i>e</i> Medindo a eficiência relativa das operações dos terminais de containers do Mercosul utilizando a técnica de DEA e Regressão Tobit	<i>e</i> O Framing Effect em ambiente contábil: uma explicação fundamentada na Teoria dos Modelos Mentais Probabilísticos - TMMP	<i>e</i> Árvore de decisão incompleta: reduzindo a complexidade para acelerar a decisão	<i>e</i> Escolhas de estruturas de governança para o setor ferroviário - uma análise baseada em opções reais
ENANPAD	<i>e</i> Decisões de Crédito: Comportamento Racional e Político e Suas Conseqüências	<i>e</i> Análise, Avaliação e Otimização de Inovações no Ensino de Administração por Método Multicritério		<i>e</i> Tomada de decisão e planejamento de marketing	<i>e</i> Processo Decisório Estratégico em cooperativas de crédito brasileiras	<i>e</i> O processo decisório para aprendizagem via parcerias estratégicas no setor farmacêutico brasileiro	<i>e</i> Neuroaccounting: Análise do processo de tomada de decisão relacionado a metas orçamentárias, tomando como base modelo da Neurociência
ENANPAD	<i>e</i> O lado intuitivo das decisões estratégicas: o caso de uma indústria de papel do planalto serrano catarinense				<i>e</i> Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza	<i>e</i> Aversão a perdas: comparação de decisões de investimento entre investidores individuais e fundos de pensão no Brasil	<i>t</i> Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação
ENANPAD	<i>e</i> Finanças Comportamentais: Investigação do Comportamento Decisório dos Agentes Brasileiros				<i>e</i> A decisão de internacionalização em uma pequena empresa: o caso D'Accord	<i>e</i> A decisão na Teoria do Comportamento Planejado: um estudo da intenção de uso de condons por adolescentes	<i>t</i> Emotional self prediction in risky decision making: the role of negative asymmetries
ENANPAD	<i>e</i> Apoio Analítico à Decisão Aplicado ao Planejamento dos Custos com Pessoal – Um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicações				<i>e</i> Processo Decisório: Atributos relevantes para taxistas optarem pelo GNV		<i>t</i> A mensuração da percepção de incerteza do gestor no processo de decisão estratégica
ENANPAD	<i>e</i> Julgamento e Tomada de Decisão: Um Estudo Experimental do Endowment Effect no Brasil				<i>e</i> Decisão de consumo: a heurística da ancoragem e seus efeitos no julgamento		<i>e</i> O processo decisório em redes de parcerias colaborativas na indústria farmacêutica do estado de São Paulo
ENANPAD							<i>e</i> Analisando a consistência estratégica em arranjos produtivos locais usando análise de decisão multicritérios
ENANPAD							<i>t</i> Valor da flexibilidade em decisões de investimento sequenciadas - uma análise comparativa de duas metodologias
ENANPAD							<i>t</i> Finanças Comportamentais: um estudo comparativo utilizando a Teoria dos Prospectos com os alunos de graduação do curso de Ciências Contábeis
ENANPAD							<i>t</i> A habilidade preditiva dos indicadores de riscos contábeis
ENANPAD							<i>e</i> O impacto do efeito reflexo sobre investidores experientes e inexperientes em decisões de investimentos sob risco
ENANPAD							<i>e</i> Processo decisório de fazer ou comprar: um estudo exploratório no setor químico
ENANPAD							<i>e</i> How national culture impacts on consumers' decision making styles? A cross cultural study in Brazil, United States and Japan

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
RAC	<i>t</i> Proposta de um modelo para determinação do custo de capital baseado em análise hierárquica	<i>e</i> Características do processo decisório na cooperação empresa-universidade	<i>e</i> Avaliação de risco no transporte urbano: uma aplicação ao metrô do RJ	<i>e</i> Perdigão: o processo decisório estratégico no investimento em tecnologia da informação	<i>t</i> Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras			<i>e</i> Análise empírica do senso de controle: buscando entender o excesso de confiança
RAC					<i>e</i> Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal			<i>e</i> Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão
RAE'				<i>e</i> Paradoxos em finanças: teoria moderna versus finanças comportamentais				<i>e</i> A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação
RAUSP	<i>e</i> Todos acima da média: excesso de confiança em profissionais de finanças		<i>e</i> Análise de crédito bancário por meio de redes neurais e árvores de decisão: uma aplicação simples de data mining					
READ				<i>e</i> Tomada de decisão em ambiente de risco: uma avaliação sob a ótica comportamental				
READ				<i>e</i> Validação de decisor, um sistema de apoio à decisão multicriterial para mapear processos decisórios				
O&S					<i>e</i> A metodologia multicritério de apoio à decisão construtiva como subsídio para o gerenciamento interno: estudo de caso do PPGC/UFSC			
TOTAL Empíricos	10	6	5	8	11	6	13	59
TOTAL Teóricos	1	0	1	1	1	1	6	11
	11	6	6	9	12	7	19	70
							Média:	10,0

e = artigo empírico

t = artigo teórico

	<i>Empíricos</i>	<i>Teóricos</i>	<i>TOTAL</i>	<i>% TOTAL AMOSTRA</i>
<i>ENANPAD</i>	46	9	55	79%
<i>RAUSP</i>	2	0	2	3%
<i>RAC</i>	6	2	8	11%
<i>RAE'</i>	2	0	2	3%
<i>READ</i>	2	0	2	3%
<i>O&S</i>	1	0	1	1%
	59	11	70	100%
	84%	16%		



APÊNDICE B - Levantamento de Fusões e Aquisições no Brasil entre 2004 e 2009

	2004				2004	2005				2005	2006				2006
	1°	2°	3°	4°		1°	2°	3°	4°		1°	2°	3°	4°	
	TOTAL	58	65	88		93	299	77	93		82	111	363	81	
Doméstico	20	21	31	36	108	29	44	31	46	150	29	51	57	46	183
Cross-border	38	44	52	57	191	48	49	51	65	213	52	97	56	85	290
RS TOTAL	5	10	10	9	34	4	1	9	13	27	9	19	21	15	64
% RS s/TOTAL	8,62%	15,38%	12,05%	9,68%	11,37%	5,19%	1,08%	10,98%	11,71%	7,44%	11,11%	12,84%	18,58%	11,45%	13,53%

	2007				2007	2008				2008	2009				2009
	1°	2°	3°	4°		1°	2°	3°	4°		1°	2°	3°	4°	
	TOTAL	112	182	237		170	701	159	168		196	140	663	101	
Doméstico	40	83	135	94	352	97	93	105	84	379	50	47	54	68	219
Cross-border	72	99	102	76	349	62	75	91	56	284	51	50	64	70	235
RS TOTAL	20	26	60	45	151	19	12	11	15	57	10	11	13	25	59
% RS s/TOTAL	17,86%	14,29%	25,32%	26,47%	21,54%	11,95%	7,14%	5,61%	10,71%	8,60%	9,90%	11,34%	11,02%	18,12%	13,00%

	TOTAL
TOTAL	2953
Doméstico	1391
Cross-border	1562
RS TOTAL	392
% RS s/TOTAL	13,27%

Fonte: KPMG Corporate Finance. **Pesquisa de Fusões e Aquisições: Espelho das Transações Realizadas no Brasil.** De 1° Trimestre 2004 a 4° Trimestre 2009. São Paulo, 2009.

Disponível em http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=16 . Acesso em 12 Junho 2010.

APÊNDICE C - Levantamento de Referencial Teórico sobre Processo Decisório Estratégico - Análise de Rede Social

Para dar suporte à relevância desta pesquisa foi feito um levantamento do referencial teórico sobre o tema “Processo Decisório Estratégico”, valendo-se da realização de uma análise bibliométrica das citações de periódicos internacionais através da metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS, ou SNA, expressão do original em inglês *Social Network Analysis*).

Segundo Silva et al. (2006), a ARS é uma abordagem oriunda da Sociologia, da Psicologia Social e da Antropologia que visa o estudo das relações sociais entre indivíduos, compondo relações expressas através de “nós” ou interconexões em uma rede como forma de representar os relacionamentos de sujeitos sociais conectados por algum tipo de relação. Sendo utilizada como ferramenta ao estudo de fenômenos sociais, a ARS também tem sido utilizada como suporte nas áreas de bibliometria e infometria na medida em que, com a flexibilização do conceito de ator de uma rede social, pode-se analisar a relação entre artigos científicos de forma que as citações façam o papel de ligação entre eles (WASSERMAN e FAUST, *apud* SILVA et al., 2006). Com isso, é possível realizar a identificação dos principais autores e as relações sociais através das redes de citações bibliométricas.

Uma análise dos indicadores de uma rede social possibilita verificar mais adequadamente a relação entre seus componentes (ALEJANDRO e NORMAN, 2005). Os indicadores que podem ser analisados em uma rede social estão discriminados no Quadro 40.

Indicadores	Conceito	Resultado
Densidade (<i>Density degree</i>)	É o número de relacionamentos que ocorreram com relação ao máximo de relacionamentos que poderiam ter ocorrido.	Conjunto
Centralidade (<i>Centrality degree</i>)	É o número de artigos que o referido artigo tem relação. Avalia-se o Grau de Entrada (percentual de artigos que referenciam o artigo analisado) e o Grau de Saída (percentual de artigos referenciados pelo artigo analisado).	Individual
Centralização (<i>Centralization index</i>)	Representa a condição em que um determinado artigo tenha uma posição central na rede ao deter o maior número de conexões.	Conjunto
Intermediação (<i>Betweenness degree</i>)	É o grau que representa o papel de intermediação da comunicação entre as demais conexões que um artigo exerce na rede, agindo como ponte entre os demais.	Individual
Alcance ou Adjacência (<i>Closeness degree</i>)	Mede a “distância geodésica” de um artigo com relação aos demais, ou seja, a capacidade de um artigo para chegar até os demais na rede social.	Individual

Quadro 40 - Indicadores para Análise de Redes Sociais

Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005)

Neste caso, a rede social resultante das intersecções entre os artigos (anteriormente representada na Figura 5) permitiu identificar, ao se analisar suas conexões (“nós”), quais autores são basilares no estudo sobre Processo Decisório Estratégico, servindo de referencial às pesquisas vindouras. Os resultados obtidos com a análise da rede social decorrente dos 31 artigos resultantes, utilizando o *software* Ucinet 6.221 (BORGATTI et al., 2002), apontou uma densidade da rede de 15,59%, ou seja, ocorreram 15,59% do total de conexões possíveis.

Cód.	Artigo	Grau de Saída	% Saída	Grau de Entrada	% Entrada
51	MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET (1976)	0	0,00%	26	57,78%
90	QUINN (1978)	2	4,44%	15	33,34%
78	TVERSKY e KAHNEMAN (1974)	0	0,00%	14	31,12%
87	FREDRICKSON e IAQUINTO (1989)	5	11,11%	11	24,45%
112	FREDRICKSON e MITCHELL (1984)	3	6,66%	11	24,45%
29	FREDRICKSON (1984)	3	6,66%	11	24,45%
101	LINDBLOM (1959)	0	0,00%	11	24,45%
91	COHEN, MARCH e OLSEN (1972)	0	0,00%	11	24,45%
59	NUTT (1984)	2	4,44%	9	20,00%
23	EISENHARDT (1989a)	7	15,55%	7	15,55%
67	SCHWENK (1984)	2	4,44%	7	15,55%
110	HART (1992)	10	22,23%	6	13,34%
86	LANGLEY (1989)	5	11,11%	6	13,34%
39	KAHNEMAN e TVERSKY (1979)	1	2,23%	6	13,34%
71	SIMON (1955)	0	0,00%	6	13,34%
24	EISENHARDT e BOURGEOIS (1988)	0	0,00%	6	13,34%
25	EISENHARDT e ZBARACKI (1992)	12	26,67%	5	11,11%
125	DEAN e SHARFMAN (1993)	8	17,78%	4	8,89%
121	DUHAIME e SCHWENK (1985)	3	6,66%	4	8,89%
124	HITT e TYLER (1991)	5	11,11%	3	6,66%
83	SCHWENK (1988)	4	8,89%	3	6,66%
22	DEAN e SHARFMAN (1996)	14	31,12%	2	4,44%
66	SCHWENK (1995)	12	26,67%	2	4,44%
85	DEAN e SHARFMAN (1993)	8	17,78%	2	4,44%
103	LYLES e THOMAS (1988)	6	13,34%	2	4,44%
79	TVERSKY e KAHNEMAN (1986)	3	6,66%	2	4,44%
72	SIMON (1987)	0	0,00%	2	4,44%
126	HICKSON (1987)	5	11,11%	1	2,23%
21	DAS e TENG (1999)	18	40,00%	0	0,00%
17	BUSENITZ e BARNEY (1997)	6	13,34%	0	0,00%
98	PETTIGREW (1977)	1	2,23%	0	0,00%

Quadro 41 - Graus de Centralidade dos Artigos
 Fonte: Ucinet 6.221

No que diz respeito às medidas de centralidade, é possível constatar, com base no Quadro 41, que o artigo que tem o maior grau de entrada, isto é, que mais foi referenciado pelos demais na rede social, foi o de Mintzberg et al. (1976). Este artigo, que propõe um modelo genérico de processo decisório estratégico e suas fases, foi referenciado em outros 26 artigos da rede, correspondendo a um grau de entrada de 57,78%. Além disso, este mesmo artigo apresentou o maior grau de alcance (*closeness*), obtendo um índice de 7,07 graus, ou

seja, é o que dispõe de maior poder de conexão com os demais artigos componentes da rede. O trabalho de Das e Teng (1999), por outro lado, é o que apresenta o maior grau de saída, referenciando 40% dos artigos abrangidos pela rede.

Por sua vez, o artigo que apresentou o maior grau de intermediação (28,61 graus) foi o de Eisenhardt e Zbaracki (1992), cuja proposição do trabalho foi a de um levantamento abrangendo as pesquisas sobre processo decisório estratégico até então. O índice encontrado aponta este trabalho como o que apresenta o melhor equilíbrio entre as entradas (citações de outros artigos) e saídas (referência por outros trabalhos), identificando-o como uma importante fonte de informações sobre o assunto.

APÊNDICE D - Protocolo de Pesquisa

1 VISÃO DO ESTUDO DE CASO

1.1 Questão de Pesquisa		– Como ocorre o processo decisório estratégico em operações de fusões e aquisições em empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas adquiridas?
1.2 Objetivos	1.2.1 Objetivo Geral	– Analisar como ocorre o processo decisório estratégico em fusões e/ou aquisições em empresas de Serviços e Tecnologia da Informação gaúchas, do ponto de vista das empresas adquiridas.
	1.2.2 Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar os motivos que influenciam as decisões de dirigentes de empresas de TI gaúchas a venderem ou se fundirem com outras empresas; – Avaliar a existência, ou não, de critérios adotados nas decisões de dirigentes de empresas de TI gaúchas adquiridas que identifiquem o potencial de combinação com empresas postulantes à aquisição ou fusão; – Identificar as etapas do processo decisório estratégico em fusões e/ou aquisições de empresas de TI gaúchas, do ponto de vista das empresas adquiridas; – Verificar a prevalência ou convergência das decisões estratégicas dos processos de fusões e/ou aquisições avaliados com as abordagens de processo decisório estratégico encontradas na literatura.
1.3 Referencial Teórico		<ol style="list-style-type: none"> 1) Formulação da Estratégia 2) Configurações Organizacionais 3) Fusões & Aquisições 4) Teoria da Decisão 5) Abordagens do Processo Decisório Estratégico
1.4 Fontes de Informação		<ul style="list-style-type: none"> – Reuniões previamente agendadas com dirigente(s) da empresa adquirida envolvido(s) no processo decisório – Reuniões previamente agendadas com demais participantes da empresa adquirida envolvidos no processo decisório – Documentos comprobatórios do processo decisório decorrente da operação de fusão e/ou aquisição

<p>1.5 Atividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Agendar reunião com o principal dirigente da empresa 2) Realizar a reunião para levantamento inicial sobre o caso 3) Transcrever as gravações da reunião 4) Analisar o material coletado, à luz do referencial teórico 5) Identificar os demais participantes do processo decisório 6) Agendar as reuniões 7) Realizar as reuniões para levantamento de informações complementares sobre o caso 8) Transcrever as gravações da reunião 9) Analisar o material coletado, à luz do referencial teórico 10) Redigir o relatório
------------------------------	--

2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

<p>2.1 Selecionar as empresas</p>	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Empresas de Serviços e Tecnologia da Informação – Localização (Rio Grande do Sul) – Ter sido adquirida ou fundida com outra empresa nos últimos dois anos – Por ocasião do processo de fusão e/ou aquisição, dispor dos membros fundadores da empresa no seu grupo dirigente
<p>2.2 Marcar as reuniões de entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar os entrevistados – Explicar os objetivos do trabalho – Marcar as entrevistas
<p>2.3 Realizar as entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Reiterar os objetivos do trabalho e destacar que as informações fornecidas não serão associadas ao nome da empresa – Pedir autorização para gravar as entrevistas – Utilizar o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados – Fazer anotações pertinentes sobre assuntos destacados pelo entrevistado – Identificar a documentação existente na empresa ao caso analisado, conforme a situação
<p>2.4 Compilar as informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Transcrever as gravações das entrevistas – Analisar os dados confrontados com o referencial teórico – Comparar os dados obtidos com os demais casos analisados

3 QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

3.1 Processo de Fusão e/ou Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar o objetivo estratégico – Identificar os fatores motivadores para participação em uma operação de fusão e/ou aquisição – Avaliar o sucesso da operação
3.2 Etapas do Processo Decisório Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar os participantes do processo – Identificar o uso de instrumentos de avaliação de alternativas – Identificar as etapas do Processo Decisório Estratégico – Identificar os Fatores Dinâmicos do Processo Decisório Estratégico – Identificar como transcorreu a comunicação entre os participantes do Processo Decisório Estratégico
3.3 Abordagens do Processo Decisório Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar aspectos da abordagem racional do processo decisório estratégico – Identificar aspectos da abordagem política do processo decisório estratégico – Identificar aspectos da abordagem incremental lógica do processo decisório estratégico – Identificar aspectos da abordagem <i>garbage can</i> do processo decisório estratégico – Identificar aspectos da abordagem cognitiva do processo decisório estratégico

4 GUIA PARA O RELATÓRIO / SUMÁRIO DO ESTUDO DE CASO

- Revisar referencial teórico
- Revisar a metodologia
- Redigir minuta do relatório
- Submeter a minuta do relatório para revisão dos entrevistados
- Retificar ou ratificar a minuta do relatório de acordo com a revisão feita pelos entrevistados

APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista – Principal Executivo da Empresa Pesquisada

1	Dados do Entrevistado
1A	Nome do entrevistado:
1B	Cargo:
1C	Formação:
1D	Tempo de Empresa:
1E	Data da Entrevista:

2	Dados da Empresa Adquirida
2A	Nome da Empresa:
2B	Origem do Capital Social:
2C	Ramo de Negócios:
2D	Faturamento anual (antes da operação de F & A):
2E	Produtos / Serviços:
2F	Número de funcionários (antes da operação de F & A):
2G	Concorrentes:

3	Dados da Empresa Adquirente
3A	Porte:
3B	Origem do Capital:
3C	Ramo de Negócios:
3D	Produtos / Serviços:

As questões a seguir deverão levar em conta a perspectiva da empresa adquirida, foco do estudo de caso:

4	Processo de Fusão e/ou Aquisição
4A	A participação da empresa em um processo de fusão e/ou aquisição era um objetivo estratégico planejado anteriormente? Há quanto tempo? (MINTZBERG e WATERS, 1985; CHANDLER, 1962)
4B	Considerando a pretensão de participar de um processo de fusão e/ou aquisição, qual era o tipo de configuração organizacional almejada? Ela, de fato, ocorreu? (CERTO e PETER, 1993; WRIGHT et al., 2000)
4C	Quais foram os principais fatores motivadores para a participação da empresa (ZILBER et al., 2002; MINTZBERG et al., 1985)

no processo de fusão e/ou aquisição? Decorreu de uma oportunidade, resolução específica de um problema ou de uma crise?	MINTZBERG et al., 1976)
4D O processo de combinação empresarial na qual a empresa se envolveu representou uma vantagem competitiva? Por quê?	(BARNEY e HESTERLY, 2007; GRAEBNER, 2001)
4E Quais foram os pontos que determinaram o sucesso da negociação?	(GRAEBNER, 2001)
4F Foi adotada a intermediação de agentes externos (consultorias/bancos de investimento)? Por quê?	(GRAEBNER, 2001)
4G Havia outras empresas potencialmente interessadas na operação? Como isso influenciou na decisão?	(GRAEBNER, 2001)
4H O processo de integração entre empresas foi satisfatório? Quais foram os motivos que levaram a isso?	(GRAEBNER, 2001)

5 Etapas do Processo Decisório Estratégico	
5A Quais foram as pessoas que participaram do processo decisório na empresa?	(MINTZBERG et al., 1976)
5B Foram adotados instrumentos para avaliar as alternativas envolvidas no processo? Quais foram esses instrumentos e como foram empregados?	(MINTZBERG et al., 1976)
5C Quem autorizou a tomada de decisão final?	(MINTZBERG et al., 1976)
5D Quanto tempo transcorreu os processos decisórios referentes à operação de fusão e/ou aquisição, desde o reconhecimento da situação até o fechamento da negociação?	(MINTZBERG et al., 1976)
5E Quais foram os fatores ambientais externos à empresa que interferiram no andamento do processo decisório estratégico, interrompendo-o ou protelando-o?	(MINTZBERG et al., 1976)
5F Houve atrasos ou acelerações programadas de eventos ou situações? O que foi feito durante este período?	(MINTZBERG et al., 1976)
5G Como ocorreu a comunicação entre os participantes do processo decisório?	(MINTZBERG et al., 1976)

6 Abordagens do Processo Decisório Estratégico	
6A Como foram definidas as etapas do processo decisório? Os objetivos a serem alcançados com a operação de fusão e/ou aquisição estavam claros para a equipe envolvida na decisão?	(MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989)
6B Como ocorreu a análise de alternativas à tomada de decisão estratégica? Houve a análise de viabilidade e da relação custo/benefício para a empresa? Se sim, qual foi sua importância na determinação da decisão a ser tomada?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
6C Como estavam dispostas as informações a ser utilizadas pela equipe envolvida no processo decisório?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
6D Como foi feito o acompanhamento da implantação da decisão estratégica sobre a operação de fusão e/ou aquisição?	(MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989)
6E Durante o processo decisório estratégico envolvendo a operação de fusão e/ou aquisição, houve alguma situação que redundou em divergências ou conflitos internos? Como tais situações foram resolvidas?	(EISENHARDT e BOURGEOIS, 1988; EISENHARDT, 1989a)
6F Como foram escolhidas as pessoas que participaram do processo decisório estratégico? Quais foram os critérios utilizados para essa escolha?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)

6G Quem, da equipe interna, exerceu maior influência quanto ao seu ponto de vista sobre aspectos do processo decisório estratégico de fusão e/ou aquisição com a outra empresa? Por quê?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
6H As ações tomadas pela empresa foram anteriormente negociadas entre os membros da equipe de tomadores de decisão ou deliberadas? Como ocorreu esta situação?	(QUINN, 1978; DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
6I Qual foi o papel do principal executivo da empresa no que diz respeito ao processo decisório estratégico envolvido na operação de fusão e/ou aquisição?	(QUINN, 1978; HART, 1992)
6J Como foi construída a decisão estratégica de fusão e/ou aquisição no âmbito da empresa, envolvendo os diversos subsistemas que são afetados (financeiro, jurídico, comercial, recursos humanos, tecnológico)? Houve uma interação e uma integração das áreas envolvidas na operação?	(QUINN, 1978; DAS e TENG, 1999)
6K Como foi tratado internamente o conhecimento advindo da interação com a empresa adquirente no decorrer do processo decisório estratégico? Ele permitiu a geração de aprendizado de forma a incrementar o resultado final?	(QUINN, 1978; LYLES e THOMAS, 1988; SCHWENK, 1995)
6L Foi estabelecido um limite de tempo na definição da decisão a ser tomada? Se sim, como foi determinado? Como isso influenciou no resultado da decisão?	(COHEN et al., 1972)
6M Houve algum aspecto do processo decisório estratégico que, num primeiro momento, foi negligenciado, omitido ou teve seu prazo esgotado? Como esta decisão foi tomada?	(COHEN et al., 1972)
6N Dentro da equipe envolvida no processo decisório estratégico, houve algum membro que já tivesse participado de uma operação de fusão e/ou aquisição em outra empresa? Em caso positivo, como essa experiência afetou a escolha de alternativas para a decisão e o resultado final?	(SCHWENK, 1988)
6O Houve o uso de analogias com decisões estratégicas anteriores, bem como a influência de argumentos intuitivos por parte de membros da equipe envolvida no processo decisório estratégico? Em caso positivo, como você descreveria os efeitos de tal uso nos resultados do processo decisório?	(DUHAIME e SCHWENK, 1985; SCHWENK, 1988; SCHWENK, 1995)
6P Na sua visão, qual foi a influência de sua percepção pessoal e de aspectos emocionais na tomada de decisão estratégica envolvendo a operação de fusão e/ou aquisição?	(BUSENITZ e BARNEY, 1997; SCHWENK, 1988)

**APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista – Demais Participantes do Processo
Decisório Estratégico – Empresa Adquirida**

1	Dados do Entrevistado
1A	Nome do entrevistado:
1B	Cargo:
1C	Formação:
1D	Tempo de Empresa:
1E	Data da Entrevista:

2	Dados da Empresa Adquirida
2A	Nome da Empresa:
2B	Origem do Capital Social:
2C	Ramo de Negócios:
2D	Faturamento anual (antes da operação de F & A):
2E	Produtos / Serviços:
2F	Número de funcionários (antes da operação de F & A):
2G	Concorrentes:

As questões a seguir deverão levar em conta a perspectiva da empresa adquirida, foco do estudo de caso:

3	Processo de Fusão e/ou Aquisição
3A	A que você atribui os principais fatores motivadores para a participação da empresa no processo de fusão e/ou aquisição? Decorreu de uma oportunidade, resolução específica de um problema ou de uma crise? (ZILBER et al., 2002; MINTZBERG et al., 1976)
3B	Na sua avaliação, o processo de combinação empresarial na qual a empresa se envolveu representou uma vantagem competitiva? Por quê? (BARNEY e HESTERLY, 2007; GRAEBNER, 2001)
3C	Quais foram os pontos que determinaram o sucesso da negociação? (GRAEBNER, 2001)
3D	Você teve conhecimento da existência de outras empresas potencialmente interessadas na operação? Se sim, como isso influenciou na decisão da sua empresa? (GRAEBNER, 2001)
3E	O processo de integração entre empresas foi satisfatório? Quais foram os motivos que levaram a isso? (GRAEBNER, 2001)

4 Etapas do Processo Decisório Estratégico	
4A Quais foram as pessoas que participaram do processo decisório na empresa?	(MINTZBERG et al., 1976)
4B Foram adotados instrumentos para avaliar as alternativas envolvidas no processo? Quais foram esses instrumentos e como foram empregados?	(MINTZBERG et al., 1976)
4C Quem autorizou a tomada de decisão final?	(MINTZBERG et al., 1976)
4D Quanto tempo transcorreu os processos decisórios referentes à operação de fusão e/ou aquisição, desde o reconhecimento da situação até o fechamento da negociação?	(MINTZBERG et al., 1976)
4E Quais foram os fatores ambientais externos à empresa que interferiram no andamento do processo decisório estratégico, interrompendo-o ou protelando-o?	(MINTZBERG et al., 1976)
4F Houve atrasos ou acelerações programadas de eventos ou situações? O que foi feito durante este período?	(MINTZBERG et al., 1976)
4G Como ocorreu a comunicação entre os participantes do processo decisório?	(MINTZBERG et al., 1976)

5 Abordagens do Processo Decisório Estratégico	
5A Como foram definidas as etapas do processo decisório? Os objetivos a serem alcançados com a operação de fusão e/ou aquisição estavam claros para a equipe envolvida na decisão?	(MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989)
5B Como ocorreu a análise de alternativas à tomada de decisão estratégica? Houve a análise de viabilidade e da relação custo/benefício para a empresa? Se sim, qual foi sua importância na determinação da decisão a ser tomada?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
5C Como estavam dispostas as informações a ser utilizadas pela equipe envolvida no processo decisório?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
5D Como foi feito o acompanhamento da implantação da decisão estratégica sobre a operação de fusão e/ou aquisição?	(MINTZBERG et al., 1976; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989)
5E Durante o processo decisório estratégico envolvendo a operação de fusão e/ou aquisição, houve alguma situação que redundou em divergências ou conflitos internos? Como tais situações foram resolvidas?	(EISENHARDT e BOURGEOIS, 1988; EISENHARDT, 1989a)
5F Como foram escolhidas as pessoas que participaram do processo decisório estratégico? Quais foram os critérios utilizados para essa escolha?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
5G Quem, da equipe interna, exerceu maior influência quanto ao seu ponto de vista sobre aspectos do processo decisório estratégico de fusão e/ou aquisição com a outra empresa? Por quê?	(DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
5H As ações tomadas pela empresa foram anteriormente negociadas entre os membros da equipe de tomadores de decisão ou deliberadas? Como ocorreu esta situação?	(QUINN, 1978; DEAN e SHARFMAN, 1993b; 1996)
5I Na sua avaliação, qual foi o papel do principal executivo da empresa no que diz respeito ao processo decisório estratégico envolvido na operação de fusão e/ou aquisição?	(QUINN, 1978; HART, 1992)
5J Como foi construída a decisão estratégica de fusão e/ou aquisição no âmbito da empresa, envolvendo os diversos subsistemas que são afetados (financeiro, jurídico, comercial, recursos humanos, tecnológico)? Você reconhece que houve	(QUINN, 1978; DAS e TENG, 1999)

uma interação e uma integração das áreas envolvidas na operação?	
5K Como foi tratado internamente o conhecimento advindo da interação com a empresa adquirente no decorrer do processo decisório estratégico? Na sua avaliação, ele permitiu a geração de aprendizado de forma a incrementar o resultado final?	(QUINN, 1978; LYLES e THOMAS, 1988; SCHWENK, 1995)
5L Foi estabelecido um limite de tempo na definição da decisão a ser tomada? Se sim, como foi determinado? Como isso influenciou no resultado da decisão?	(COHEN et al., 1972)
5M Houve algum aspecto do processo decisório estratégico que, num primeiro momento, foi negligenciado, omitido ou teve seu prazo esgotado? Como esta decisão foi tomada?	(COHEN et al., 1972)
5N Dentro da equipe envolvida no processo decisório estratégico, houve algum membro que já tivesse participado de uma operação de fusão e/ou aquisição em outra empresa? Em caso positivo, como essa experiência afetou a escolha de alternativas para a decisão e o resultado final?	(SCHWENK, 1988)
5O Houve o uso de analogias com decisões estratégicas anteriores, bem como a influência de argumentos intuitivos por parte de membros da equipe envolvida no processo decisório estratégico? Em caso positivo, como você descreveria os efeitos de tal uso nos resultados do processo decisório?	(DUHAIME e SCHWENK, 1985; SCHWENK, 1988; SCHWENK, 1995)