



Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM UMA  
GRANDE EMPRESA FAMILIAR DE VAREJO: MAGAZINE LUIZA

Luciana Athouguia Dias

Rio de Janeiro

2018

D153c Dias, Luciana Athouguia

Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em  
uma grande empresa familiar de varejo : Magazine Luiza. /  
Luciana Athouguia Dias. – Rio de Janeiro, 2019.

117 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de  
Sá, 2019.

1. Cultura organizacional. 2. Empresa familiar. 3. Fatores  
críticos de sucesso. I. Título.

CDD 658



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
*Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial*

A dissertação

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM UMA  
GRANDE EMPRESA FAMILIAR DE VAREJO: MAGAZINE LUIZA**

elaborada por

**LUCIANA ATHOUGUIA DIAS**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de  
Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como  
requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas - Presidente  
Universidade Estácio de Sá

  
Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa  
Universidade Estácio de Sá

  
Prof.ª Dr.ª Denise Medeiros Ribeiro Salles  
Universidade Federal Fluminense

## **DEDICATÓRIA**

**Ao meu amado filho por todo apoio e paciência**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me sustentado com força e determinação pra chegar a este momento em minha vida.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, principalmente a empresa Magazine Luiza que me inspirou a trilhar este estudo e as pessoas que tão gentilmente me concederam as entrevistas dedicando seu tempo e doando seu conhecimento.

Ao meu filho pelo apoio e compreensão quanto ao menor tempo dedicado a ele em função deste trabalho.

Aos meus pais e familiares pelo apoio e incentivo.

Ao meu noivo pela compreensão e incentivo.

Aos meus colegas pela solidariedade e companheirismo.

Aos professores doutores Isabel de Sá Affonso da Costa e Marcus Brauer pelas valiosas contribuições.

A doutora Denise Medeiros Ribeiro Salles por ter aceitado o convite para compor a banca avaliadora.

E em especial ao meu orientador Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas pela sua dedicação e paciência em todo o precioso acompanhamento durante esta pesquisa que em função de sua experiência pessoal, profissional e acadêmica tornaram este propósito possível.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar fatores críticos de sucesso presentes na cultura organizacional de uma grande empresa brasileira no setor de varejo. O referencial teórico discute a tipologia e elementos da cultura organizacional; traços principais da cultura organizacional brasileira; aspectos humanos envolvidos em aquisições e o conflito cultural; bem como se aborda o gerenciamento de mudanças na cultura organizacional, a resistência a mudanças; e as características da empresa familiar. Em relação à metodologia, foi utilizada uma abordagem qualitativa, descritiva e empregado o estudo de caso único. Realizou-se a coleta de evidências por meio de triangulação de dez entrevistas semiestruturadas com membros do conselho de administração, diretoria e gerência de lojas da empresa estudada, além da análise de documentos públicos e registros internos. Adotou-se uma análise de conteúdo categorial de grade mista com o intuito de fazer com que o resultado da análise qualitativa, embora feito de forma indutiva, permitisse uma síntese dos achados. Os principais resultados foram agrupados em quatro temas: cultura organizacional; mudança cultural; empresa familiar; e a relação entre cultura e gestão de pessoas. As evidências demonstram que as empresas familiares possuem peculiaridades em sua gestão, haja vista a possibilidade de existência de conflitos entre família e empresa; sendo imprescindível separar os interesses da família e da empresa, com vistas a não prejudicar os bons resultados e a sobrevivência da empresa. No caso específico, conclui-se que a empresa estudada, o Magazine Luiza (ML), demonstrou ser um caso de sucesso graças a uma cultura organizacional forte com características de cultura de fundador, embora a condução da empresa já esteja em sua terceira geração. Outra conclusão é que a qualidade da comunicação interna, o estilo de liderança e sua abertura para a inovação e para as tecnologias digitais são outros fatores essenciais para o sucesso e perenidade da empresa, cujo crescimento contemplou várias aquisições. Como contribuição teórica, essa pesquisa tem a intenção de auxiliar na ampliação do conhecimento sobre essa temática, principalmente no que tange a analisar as repercussões das aquisições independentemente do modelo da gestão da empresa estudada. No que concerne à aplicabilidade desta dissertação, deve-se enfatizar a importância de os procedimentos prévios de diligência da empresa adquirente incluírem uma auditoria cultural das empresas em vias de serem adquiridas; e que, em função desses resultados, haja um esforço da cúpula e da área de gestão de pessoas para preparar um programa consistente de ambientação dos empregados oriundos da empresa adquirida que, além dos processos e sistemas, abranja também a transmissão dos valores e práticas da cultura organizacional notadamente em empresas familiares.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; empresa familiar; fatores críticos de sucesso.

## ABSTRACT

This master's thesis aims at identifying critical factors of success within the organizational culture of a large Brazilian company in the retail industry. The literature review discusses types and elements of organizational culture; main traits of Brazilian organizational culture; human aspects involved in acquisitions and the cultural clash. In addition, cultural change management; resistance to change; and outstanding features of family business are discussed. Regarding the methodology, a qualitative, descriptive approach and a single case study were used. Evidence was collected through triangulation of ten semi-structured interviews with members of the board of directors, top management and stores management of the company besides the analysis of public documents and archival records. A categorical content analysis of mixed grid type was adopted in order to extract results of the qualitative analysis, although done in an inductive way, to reach a synthesis of the findings. The main results were grouped into four themes: organizational culture; cultural change; family business; and the relationship between organizational culture and people management. Evidence shows that family businesses have peculiarities in their management, given the possibility of conflicts between family and company; so, it is essential to separate the interests of the family from the company's, in order not to damage the good results and the survival of the company. In this specific case, the company studied, Magazine Luiza (ML), has proven to be a success story thanks to a strong organizational culture with characteristics of founder's culture, although the company has already been in its third generation. Another conclusion is that the quality of its internal communication, its leadership style, and its openness to innovation and to digital technologies are essential factors for the success and sustainability of a company whose growth was partly due to several acquisitions. As a theoretical contribution, this research intends to help increase the knowledge about this subject, especially regarding the analysis of the repercussions of acquisitions independently of the management model of the company studied. Regarding the applicability of this master's thesis, it should be emphasized the importance of the acquirer's previous due diligence procedures to include a cultural audit of the companies in the process of being acquired; and, as a consequence of these results, there should be an effort from the acquirer's top management and its people management area to prepare a sound orientation program for the acquired company's former employees, which content, in addition to processes and systems, also covers the transmission of values and practices of the acquirer company organizational culture mainly in family business.

**Key words:** organizational culture; family business; critical success factors.

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL .....	11
1.2 QUESTÃO-PROBLEMA .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 Objetivo Principal .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Intermediários .....</b>	<b>15</b>
1.4 RELEVÂNCIA .....	15
<b>1.4.1 Organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Acadêmica .....</b>	<b>16</b>
1.5 DELIMITAÇÃO .....	17
<b>1.5.1 Geográfica .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.2 Teórica .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.3 Temporal .....</b>	<b>18</b>
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 CULTURA E ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>2.1.1 Conceito de Cultura Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Tipos de Cultura Organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3.1 Valores .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3.2 Crenças e Pressupostos .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3.3 Ritos, Rituais e Cerimônias .....</b>	<b>28</b>



2.1.3.4 Estórias e Mitos .....	29
2.1.3.5 Tabus .....	30
2.1.3.6 Heróis .....	30
2.1.3.7 Normas .....	30
2.1.3.8 Comunicação .....	31
2.1.3.9 Aspectos da Cultura Organizacional Brasileira .....	33
<b>2.1.4 Gerenciamento da Mudança Organizacional .....</b>	<b>34</b>
2.1.4.1 Resistência à Mudança .....	39
<b>2.1.4.2 Integração Cultural .....</b>	<b>46</b>
2.1.4.3 Cultura, Estratégia e Liderança .....	47
2.2 EMPRESA FAMILIAR .....	49
2.2.1 <b>Administração Familiar no Brasil .....</b>	<b>60</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	65
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	65
3.3 ESTRATÉGIA QUALITATIVA .....	65
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....	66
3.5 SELEÇÃO DE SUJEITOS .....	67
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIA .....	67
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....	68
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	69
<b>4. A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....</b>	<b>70</b>
4.1- HISTÓRICO DO MAGAZINE LUIZA .....	70
4.1.1- Histórico .....	70
4.2- PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	73
<b>5. RESULTADOS E SUA ANÁLISE .....</b>	<b>75</b>

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESSÊNCIA .....	75
5.2 CULTURA DE FUNDADOR E ASPECTOS DA EMPRESA FAMILIAR .....	76
5.3 VALORES .....	79
5.4 RITOS, RITUAIS E HERÓIS .....	82
5.5 GESTÃO DE MUDANÇA E ESTILO DE LIDERANÇA .....	83
5.6 COMUNICAÇÃO .....	85
5.7 COMPROMETIMENTO .....	86
5.8 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO, GESTÃO DE PESSOAS E AS AQUISIÇÕES RECENTES .....	87
5.9 ABERTURA PARA TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO .....	91
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>95</b>
6.1 – CONCLUSÕES .....	95
6.2 – RECOMENDAÇÕES .....	98
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PARA DIRETORES DO MAGAZINE LUIZA .....	114
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PARA GERENTES DO MAGAZINE LUIZA .....	116

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de resistência individual à mudança .....	45
Figura 2 - Gráfico mostrando o parentesco na relação societária de empresas Famíliares .....	60
Figura 3 - Gráfico mostrando a palavra-chave para as empresas familiares .....	62
Figura 4 - Gráfico mostrando os desafios-chave nos próximos 5 anos .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologias de cultura organizacional .....	21/22
Quadro 2 – Situações organizacionais em que a reformulação cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa .....	37
Quadro 3 – Princípios a serem observados numa mudança cultural através das normas .....	38
Quadro 4 – Métodos para lidar com a resistência à mudança .....	41
Quadro 5 – Pressupostos clássicos sobre a resistência à mudanças e possíveis contrapressupostos .....	43
Quadro 6 – Pontos fortes e fracos na cultura organizacional de uma empresa familiar .....	52
Quadro 7 – Cronologia histórica da empresa Magazine Luiza .....	70
Quadro 8 – Perfil dos entrevistados .....	73

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1- APRESENTAÇÃO INICIAL**

Desde a década de 1980, e com ênfase crescente nos dias atuais, algumas ideias-chave vêm predominando no campo das organizações, como, dentre outras, a competitividade, a criatividade, a disponibilidade para a mudança e o funcionamento em rede, tudo isso como procura de resposta aos desafios das mudanças cada vez mais aceleradas no ambiente.

Hayes et al. (2008) apontam que as empresas vêm se desenvolvendo a partir da busca de características culturais que as posicionem bem perante os concorrentes, pois procuram novas oportunidades que possam fomentar as estratégias competitivas, não se limitando a dimensões isoladas de custos, qualidade e flexibilidade.

Para tanto, a temática da cultura e, notadamente da cultura organizacional, continua merecedora de estudo. A perspectiva tradicional, que vê a cultura como a essência da organização, por abranger o conjunto de valores compartilhados por aqueles que nela trabalham, tem em Schein (1997) seu principal sistematizador, que a considera como composta de três camadas relativamente estáticas. Alinhados a essa visão, Deal e Kennedy (1982) já tinham apresentado uma defesa da importância de uma cultura organizacional 'forte' e desdobrado sua argumentação ao abordar diversos elementos trazidos da antropologia, da sociologia e da psicologia social, como normas, valores, ritos, rituais, mitos e heróis.

Porém, esses autores (DEAL; KENNEDY, 1999), viram-se obrigados a repensar suas ideias 17 anos depois, em função das profundas mudanças

macrossociais, preocupados em como revitalizar o ambiente de trabalho das organizações no alvorecer do século XXI frente ao impacto da reengenharia; da terceirização; da globalização; do ativismo financeiro pelos resultados a curto-prazo; das novas tecnologias digitais de informação e comunicação; e, não menos importante, das sucessivas ondas de fusões e aquisições. Com isso, substituem uma visão idealizada e estática de como os padrões culturais se formavam e se desenvolviam pela constatação de que a ‘nova’ cultura organizacional está repleta de “negação, medo, cinismo, autointeresse, desconfiança, anomia e crescimento de subculturas clandestinas” (DEAL; KENNEDY, 1999, p. 169).

Assim, resenhistas têm afirmado que o estudo da cultura organizacional tem impacto sobre as estruturas e o desempenho organizacional bem como sobre o comportamento laboral dos indivíduos que nela trabalham (GIBSON; MAZNEVSKI; KIRKMAN, 2009), sendo que, no tocante aos trabalhadores, esses efeitos aparecem ao afetar suas percepções, suas crenças, seus valores e as normas que envolvem seu comportamento social.

A cultura organizacional manifesta-se também no comportamento dos indivíduos frente à gestão de mudanças (EBY et al., 2000; MARTIN, 2006; SILVA; VERGARA, 2003); ao comportamento nas negociações (WADE-BENZONI et al., 2002); à alocação de recompensas (GOMEZ; KIRKMAN; SHAPIRO, 2000); à gestão de pessoas (EARLEY; GIBSON; CHEN, 1999); à liderança (CHAN; DRASGOW, 2001); e às atitudes e às emoções ligadas ao trabalho (HARPAZ; HONIG; COETSIER, 2002).

Como exposto anteriormente, um dos aspectos marcantes da economia contemporânea é o fato de as fusões e aquisições terem aumentado no mundo todo, em ondas sucessivas, a partir de 1990, estimuladas por um desejo das empresas de

crescerem mais rapidamente do que apenas pelo crescimento orgânico obtido através do reinvestimento dos seus lucros (PARKER, 1996).

Esse aumento também se dá por outros motivos, como assegurar a própria sobrevivência da empresa adquirente; usar altas somas acumuladas em seu fluxo de caixa livre; obter sinergias de receita; obter sinergias por redução de despesas; aumentar o tamanho, a fatia de mercado e a cobertura territorial da adquirente; ou, até mesmo, pela hipótese da húbri gerencial (GAUGHAN, 2015), ou seja pelo fato de a empresa adquirente estar convencida de que seu padrão de gerenciamento é superior ao da empresa-alvo.

Por outro lado, os executivos das empresas adquirentes não têm dado a mesma atenção à gestão de pessoas e à cultura quanto aquela dada às questões legais e financeiras. Porém, essas preocupações não são excludentes: se as duas são conjugadas, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor.

Deal e Kennedy (1999) chamam a atenção para isso ao afirmar que os processos de fusão e aquisição (F & A) afetam os padrões culturais de três formas, que se sucedem no tempo: i) os trabalhadores das duas empresas (adquirente e adquirida) começam a se inquietar para tentar adivinhar onde ocorrerão os cortes de pessoal; ii) toda aquisição envolve vencedores e vencidos, sendo que geralmente os empregados da adquirente são os vencedores e os da adquirida são os vencidos; e iii) os choques culturais quase sempre resultam no isolamento cultural dos 'sobreviventes' oriundos da empresa adquirida, embora haja raros casos em que não ocorre a submersão total da cultura da adquirida.

De acordo com Rhinow (2006), os processos de F & A expõem e, às vezes, ampliam a diversidade de padrões culturais, diretrizes estratégicas, políticas e instrumentos de gestão das organizações envolvidas. Diante dessa diversidade, o

processo de gestão da mudança, desenhado para fortalecer a capacidade de adaptação das organizações, torna-se fator crítico de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos propostos pela combinação empresarial.

Para Silva e Vergara (2003), as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Essa mudança precisa ser vista como uma mudança das relações, não só aquelas do indivíduo com a organização, mas também as com seus pares, com a sociedade e com ele mesmo, além das relações da organização com a sociedade (GIBSON; MAZNEVSKI; KIRKMAN, 2009).

Estudos sobre essa temática têm dado particular atenção às grandes empresas de capital aberto e de controle diluído (corporações), mas as empresas familiares, por suas peculiaridades (JEFFE; LANE, 2004; KETS de VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009) merecem um exame aprofundado, principalmente no caso brasileiro, em função de representarem parcela significativa das organizações privadas.

Como objeto de estudo foi então escolhida a cultura organizacional de grande varejista brasileira no segmento de móveis e eletroeletrônicos: o Magazine Luiza (ML). Empresa criada em 1957, vem alternando, em sua trajetória, desde sua fundação até os dias atuais, momentos de crescimento orgânico com uma sequência de aquisições horizontais de várias empresas varejistas de diferentes portes. Como ela continua ocupando papel destacado no varejo nacional, a pesquisa se interessa em apontar e descrever quais os fatores críticos de sucesso de sua cultura organizacional ao longo da trajetória de seis décadas de crescimento, observados mais particularmente a partir de 2010.



## 1.2- QUESTÃO PROBLEMA

Desta forma, temos a questão-problema abaixo definida.

***Quais os fatores críticos de sucesso na cultura organizacional do Magazine Luiza?***

## 1.3- OBJETIVOS

### 1.3.1- Objetivo Principal

Apontar e descrever os fatores críticos de sucesso da cultura organizacional do Magazine Luiza.

### 1.3.2- Objetivos Intermediários

- a) Levantar os elementos essenciais da cultura organizacional.
- b) Levantar os traços culturais marcantes das empresas familiares.
- c) Descrever os fatores facilitadores e dificultadores presentes na cultura organizacional do Magazine Luiza.
- d) Apontar os fatores críticos de sucesso na cultura organizacional da empresa estudada.

## 1.4- RELEVÂNCIA

### 1.4.1- Organizacional

Levantamento recente da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) informa que mais de 90% das empresas brasileiras são familiares, o que, por si só, justifica a importância de serem objeto de estudo.

Em um contexto de crescimento organizacional em um ambiente em constante mudança social e tecnológica, a cúpula e os escalões gerenciais de uma empresa familiar exercem influência não só sobre a construção do valor da marca e da boa reputação da empresa, mas principalmente na busca por manter a cultura organizacional viva e consolidada ao longo do tempo.

Portanto, os níveis decisórios devem estar imbuídos da missão de mitigar os efeitos de eventuais impactos negativos e estimular as equipes a manter um clima motivacional adequado, objetivando diminuir antagonismos culturais, assumindo, assim, o papel de facilitador na gestão de pessoas e de processos de fusão e aquisição, notadamente quando dados apontam que 95% das empresas familiares brasileiras são extintas no processo de sucessão à segunda ou à terceira geração (VANZOLINI, 2016). Assim, realizar o estudo em uma grande empresa familiar – a 40a. maior empresa brasileira em receita líquida (EXAME MAIORES E MELHORES, 2018) - com 60 anos de vida e na terceira geração se configura ser assunto merecedor de pesquisa.

Vale notar, por fim, que recente estudo com 2.953 empresas familiares globais (PwC, 2018) assinala que o aspecto mais distintivo das empresas familiares longevas é uma cultura baseada em valores e as formas pelas quais elas encaram os desafios ligados à inovação, digitalização e tecnologia. Isso instiga a verificar se acontece no Magazinel Luiza.

#### **1.4.2- Acadêmica**

A presente pesquisa possui relevância acadêmica por ampliar a discussão sobre a importância dos aspectos culturais que podem trazer desdobramentos positivos ou

negativos na vida organizacional, facilitando ou dificultando o sucesso e a longevidade das empresas.

Tais aspectos, embora relevantes, têm sua influência ainda insuficientemente considerada, o que pode trazer dificuldades na implantação dos processos organizacionais em empresas familiares brasileiras de grande porte. Estudar o papel da cultura organizacional nesses processos certamente é de interesse para a academia, principalmente em programas profissionais “*stricto sensu*”, pois agrega novas perspectivas, expandindo o conhecimento sobre a prática organizacional dessas empresas.

Sendo assim, justifica-se a importância deste tema como colaboração para os estudos dos acadêmicos da Administração e de outras ciências sociais, bem como para profissionais que tenham interesse em se aprofundar no assunto.

## 1.5- DELIMITAÇÃO

### 1.5.1- **Geográfica**

O estudo foi realizado na capital de São Paulo, no escritório central do Magazine Luiza (entrevistas com os Diretores e Conselheira); e em algumas lojas da empresa nos estados de São Paulo, Paraná, Paraíba e Sergipe (entrevistas com os Gerentes)

### 1.5.2- **Teórica**

A pesquisa teve como foco levantar e descrever os principais traços da cultura organizacional do Magazine Luiza considerando também as especificidades das características das empresas familiares no contexto brasileiro contemporâneo.

Além disso, examina os fatores críticos de sucesso de empresas familiares que têm conseguido enfrentar os desafios de responder a mudanças macrossociais e tecnológicas ao tempo que, em seu crescimento, mesmo adquirindo competidores, procuram equilibrar a absorção desses contingentes com a permanência de valores organizacionais.

### **1.5.3- Temporal**

A delimitação temporal foi estabelecida a partir de 2010, para permitir examinar os oito anos mais recentes do Magazine Luiza, incluindo as suas duas aquisições mais significativas.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1- CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES**

#### **2.1.1- Conceito de Cultura Organizacional**

Cultura é um conceito sociológico e antropológico que comporta múltiplas definições (MOTTA; CALDAS, 1997). Embora seja objeto de vários estudos, também não há concordância entre os autores em relação à definição de cultura organizacional, mas existem pontos em comum que aparecem em muitos estudos – notadamente na vertente teórica mais tradicional - abrangendo costumes, valores, crenças, modo de agir e perceber os acontecimentos.

Para Schein (1992, p. 12),

é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externos e integração interna, que funcionam bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Essa vertente teórica considera a cultura como a essência da organização, vista como a superposição de três camadas relativamente estáticas, mas que interagem. As premissas subjacentes básicas são apriorísticas e inconscientes, abrigando percepções, pensamentos e sentimentos. Essa camada mais profunda interage com os valores esposados, representados pelas estratégias, objetivos e filosofias encampadas pelas organizações. Essa camada intermediária dos valores esposados interage com a epiderme da cultura organizacional, onde se situam as estruturas e os processos organizacionais (SCHEIN, 1992).

Para Schein (1992), à medida que os pressupostos são internalizados como verdade, eles saem do nível de consciência e passam a ser verdade inquestionável; assim, o que era tido como a solução para um determinado problema passa a ser 'a solução', validada pelo grupo.

Freitas (2010) enfatiza a sua preocupação em examinar a força dos pressupostos subjacentes, que determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam, procurando determinar o motivo pelo qual determinado grupo se comporta de uma maneira e não de outra, e ainda, como são definidos os valores dentro desse grupo.

Outra vertente teórica aponta para a importância do significado na cultura. Se cultura é código, linguagem, ela fornece um referencial que permite aos atores dar sentido ao mundo em que vivem e às ações próprias (FREITAS, 2000). Assim, ela designa, classifica, vincula, ordena, e fornece esquemas de interpretação que dão sentido à existência (MOTTA; CALDAS, 1997).

Um viés mais crítico afirma que a cultura organizacional deve ser vista como construção social (SMIRCICH, 1983), feita de relações, sendo um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007).

Se as culturas são vistas como práticas simbólicas que só existem em relação e em contraste com outras comunidades culturais, as construções da identidade cultural das pessoas e suas organizações sociais de significados são contextuais. Portanto, a cultura seria uma combinação peculiar de experiências sociais, culturais e pessoais, não permitindo generalizações: a cultura não é normativa nem prognóstica (GERSTEN; SODERBERG; TORP, 1998).

Uma outra conceituação de cultura é devida a Gibson et al. (2009, p. 48), que a sintetizam como “a configuração de premissas básicas sobre os seres humanos e seu relacionamento recíprocos e com o mundo à sua volta, compartilhadas por um grupo identificável de pessoas.”

Segundo Fleury (1987), na perspectiva mais adotada por administradores, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de aprender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo. Para Berger e Luckmann (1987), o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, viabilizando a comunicação e integrando os significados, atribuindo-lhes consistência, legitimidade e justificativa.

Já para Hofstede e Hofstede (2005, p. 210), cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Para esses autores, além de valores, as manifestações da cultura ocorrem em diferentes níveis de profundidade: a camada mais superficial é representada pelos símbolos, que são as palavras, figuras e objetos; enquanto a camada mais profunda é representada pelos heróis, que são pessoas valorizadas e que servem de modelos de padrão de comportamento; e pelos rituais, compostos por atividades coletivas de grande relevância. Todos esses elementos – símbolos, heróis e rituais – são por esses autores reunidos sob a denominação de práticas.

### **2.1.2 Tipos de Cultura Organizacional**

Cada autor apresenta uma taxonomia diferente para os tipos de cultura organizacional. O Quadro 1 apresenta, como exemplo, quatro dessas tipologias.

**Quadro 1 – Quatro Tipologias de Cultura Organizacional**

<b>Tipologia de Handy (1978)</b>
----------------------------------

<b>Cultura de poder</b>	Regras e procedimentos insuficientes. Acredita no potencial do indivíduo. Avalia por resultados e reage ligeiramente às mudanças.
<b>Cultura de papéis</b>	O ambiente é comum e burocrático; os indivíduos são lógicos e racionais. Caracterizada por metodologias e normas. Percebe devagar a necessidade de mudanças.
<b>Cultura de tarefa</b>	Voltada para o trabalho ou projeto em equipe. Cultura adaptável e de difícil controle.
<b>Cultura das pessoas</b>	O indivíduo é o alvo central e a estrutura é a menor possível.
<b>Tipologia de Deal e Kennedy (1982)</b>	
<b>Cultura Macho (“Tough Guy”)</b>	Combina elevado risco e eficientes respostas, com destaque na rapidez do <i>feedback</i> . A competição interna é árdua e não existem recompensas; o objetivo dos membros da organização é ser o melhor.
<b>Cultura de Trabalho Duro (“Work Hard/Play Hard”)</b>	Combina baixo risco e eficientes respostas; a cultura destaca o valor de sua atividade pela quantidade de trabalho. O indivíduo por si só tem pouca importância. As equipes são mais ligadas às suas atividades do que à própria empresa.
<b>Cultura de Aposta na sua Empresa (“Bet-Your Company”)</b>	Combina alto risco e pouca eficiência nas respostas. Os valores da empresa enfatizam o futuro e focam decisões de longo prazo, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Respeitam-se a autoridade, a competência técnica e o conhecimento compartilhado.
<b>Cultura de Processo (“Process Culture”)</b>	Combina baixo risco e pouca eficiência nas respostas. a motivação de fazer ou deixar de fazer um negócio é reduzida. Eventos comuns são relevantes na organização. O aperfeiçoamento técnico é representativo.
<b>Tipologia de Donnelly (1984)</b>	
<b>Excelente</b>	O plano de ação é acatado pela maioria dos membros da organização e faz parte das tomadas de decisões, os indivíduos percebem que fazem parte de uma equipe.
<b>Vaga</b>	Estabilidade interna é decorrente de altas regras, impostas por leis ou pelo amadurecimento organizacional; em consequência, existe pouca motivação para mudanças.
<b>Horrível</b>	O processo de tomada de decisão baseia-se no sistema de tentativa e erro, sem planejamento.



<b>Tipologia de Sethia e von Glinow (1985)</b>	
<b>Cultura apática</b>	Não existe motivação individual. Indiferença quanto à produção. Liderança apática, refletindo ou sendo reflexo de um estado geral de desmoralização na empresa.
<b>Cultura cuidadosa</b>	Ajuda o bem-estar de seus membros, sem impor desempenho. Geralmente está ligada a uma cultura paternalista. Esse tipo de cultura faz com que as empresas só sobrevivam em ambientes pouco competitivos.
<b>Cultura exigente</b>	Voltada para o alto grau de produtividade. Como forma de incentivo, as recompensas são altas, dadas na forma de bônus e outros tipos de incentivo, com base na produtividade, portanto, essas recompensas não são estáticas. Valoriza o sucesso individual imediato.
<b>Cultura integrativa</b>	Foca o potencial dos indivíduos com a expectativa de obter grande desempenho. Caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor, por meio de desafios significativos. A preocupação com as pessoas não é paternalista, mas existe respeito pelos membros. Há foco no sucesso do grupo ou da empresa como um todo.

Fonte: Elaboração própria, adaptado parcialmente de Tomei e Ferrari (2010).

### **2.1.3. Elementos da Cultura Organizacional**

De acordo com Freitas (2010), a cultura pode ser conceituada através de seus elementos constitutivos. Essa autora afirma que eles são detalhes atraentes, cuja transmissão dos significados é bem aceita pelos membros da organização e onde a mensagem transmitida induz que seu comportamento seja de total adesão a esses elementos culturais.

Os elementos da cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982; FREITAS, 1991, 2010; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; SCHEIN, 1992) mais citados são:

- 1-Valores: definições a respeito do que é importante para ser bem sucedido.
- 2-Ritos, rituais e cerimônias: tornam a cultura mais tangível e coesa, sendo atividades planejadas que têm consequências expressivas e práticas.

3-Crenças e pressupostos: usados como sinônimos, servem para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, tendendo a tornar-se inquestionáveis e inconscientes.

4-Estórias e mitos: preenchem funções específicas como símbolos, mapas, roteiros; as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização e os mitos se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais.

5-Tabus: orientam o comportamento, informando o que não é permitido e demarcam as áreas de proibição.

6-Heróis: personagens, reais ou criados, que incorporam valores e condensam a força da organização.

7-Normas: são as regras, escritas ou não, que defendem o comportamento esperado.

8-Processos de comunicação: normalmente são usados no gerenciamento da cultura, incluindo uma rede de relações e papéis.

A seguir, passa-se a revisitar cada um desses elementos, terminando este item com breve menção a alguns aspectos característicos da cultura organizacional brasileira.

### **2.1.3.1 Valores**

Os valores estão relacionados a convicções que fundamentam escolhas por uma alternativa de conduta, um modo de agir, geralmente aceito pelo meio. A respeito de valores, Deal e Kennedy (1982, p. 14) os definem assim:

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização... Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados, Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Pode-se deduzir por essa definição que os valores vão nortear os rumos da organização, devendo ser difundidos de maneira clara a todos os membros, de modo

que quem não os seguir rigorosamente corre o risco de ser penalizado e, com certeza, o será. Assim sendo, para Freitas (2010) as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força.

A mesma autora sintetiza e coloca que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que são constantemente enfatizados. Apesar de as organizações tentarem personalizar seus valores, algumas características são iguais para muitas, como: importância do consumidor; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; e importância da motivação intrínseca dos empregados.

Dias (2013) comunga da mesma ideia vista anteriormente, pois para ele “os valores guiam o comportamento dos indivíduos na organização”, e vai mais além, quando diz que “os valores organizacionais são fundamentais no processo de tomada de decisão”, sendo através deles que se define o que é certo ou errado, o que pode ser aceito e o que deve ser repellido, em suma, o que o grupo pode ou não fazer nas diversas situações vividas no cotidiano organizacional.

Os valores organizacionais, definidos por Tamayo e Gondim (1996, p. 63) como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” estão entre as diversas variáveis que podem afetar, direta ou indiretamente, o desempenho de uma organização. Para Denison (1997), esses valores indicam formas de resolver problemas e são um dos fundamentos das práticas de uma organização e dos resultados por ela obtidos.

O crescimento no interesse pelos valores organizacionais ocorreu com o surgimento, na década de 1970, do termo ‘cultura organizacional’ apesar de esse tema ser aflorado há algumas décadas antes, segundo Agle e Caldwell (1999).

Cameron e Quinn (1999, p. 14), por exemplo, afirmam que a cultura organizacional “refere-se aos valores aceitos tacitamente, pressupostos implícitos, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização”. Outro exemplo é o de Denison (1997, p. 2), ao sublinhar que a cultura organizacional “se refere aos valores, crenças e princípios subjacentes, servindo de fundamento do sistema de gerenciamento organizacional”.

Sendo assim, os valores representam, para os membros da empresa, soluções que funcionaram e funcionarão adequadamente para solução dos problemas, comunicando um senso de identidade, proporcionando orientação geralmente não escrita sobre como agir e aumentando a estabilidade do sistema social.

Os valores organizacionais percebidos como praticados exercem influência no comportamento do trabalhador e no seu comprometimento com a organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

No entanto, vale relativizar a preponderância dos valores organizacionais, apontando que Schwartz (2006) desenvolve uma teoria de valores pessoais segundo a qual todos os indivíduos reconhecem a existência de dez tipos de valores, independentemente da cultura, considerando-os como “metas desejáveis e transacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social” (SCHWARTZ, 2006, p. 57).

### **2.1.3.2- Crenças e Pressupostos**

De acordo com Freitas (2010), estes termos vêm sendo utilizados como sinônimos e denotam o que é tido como verdade na organização. Vistos por esse prisma, os conceitos são “naturalizados” e, em consequência, não são questionados.

Com isso, ao gestor cabe a função de reforçar essas crenças, no sentido de que não haja discrepância entre o discurso e a prática. Deve-se ressaltar a importância

dessa compatibilização entre o que é dito e o que realmente se faz, pois as ações devem ser coerentes com o discurso, para que se torne realmente uma verdade aceita por todos; caso contrário, corre-se grande e, na maioria das vezes, desnecessário risco junto ao grupo.

Freitas (2010) advoga que, ao se buscar uma solução para determinado problema do grupo, será constituído um processo que envolve uma visão de mundo, um mapa cognitivo e hipóteses sobre a realidade, e caso essas variáveis apresentem uma solução para o problema, esta solução será validada pelo grupo e, advindas situações semelhantes, essas serão resolvidas através da visão de mundo já entronizada no grupo.

Para Schein (1992), a cultura, como um conjunto de pressupostos básicos, é um processo em formação: após se aprender algo, tanto interno como externo à organização, para dar respostas a diversas questões, essa aprendizagem é constante, mas o desenvolvimento desse processo não altera o que foi anteriormente absorvido, o que gera no grupo um sentimento de estabilidade.

Assim sendo, os pressupostos exercem papel significativo na estabilidade dos ambientes interno e externo, que o grupo usa como mecanismo para evitar a incerteza. Segundo Freitas (2010), esse é um dos motivos por que a cultura não sofre grandes alterações, sendo transformada lentamente.

Para Dias (2013), as crenças são transmitidas e geradas através do tempo, o que vai ao encontro de um processo em formação, onde as crenças são de grande importância para a organização, pois elas desenvolvem a aprendizagem, dando sentido à vida organizacional dos indivíduos, fazendo com que todos se sintam desenvolvedores de uma “visão da empresa”.

Cabe, porém, a advertência de Douglas e Wykowski, ao ponderar (2011, p. 127): “A ação humana é impulsionada pela crença. Crenças institucionalizadas estão embutidas na cultura organizacional. [Mas] a ação [só] tem valor quando a crença que a impulsiona está alinhada com a realidade.”

### **2.1.3.3- Ritos, Rituais e Cerimônias**

Deal e Kennedy (1982) afirmam que os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, com vistas a tornar a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Dias (2013) enfatiza que as cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, permitindo que os indivíduos compartilhem intangíveis relevantes. No tocante aos rituais, o mesmo autor aponta para a sequência repetida de atividades voltada para reforçar os valores centrais da organização. Já os ritos são eventos padronizados que fazem parte de um ritual, consistindo em atividades voltadas para influenciar comportamento e entendimento dos membros da organização.

Para Trice e Beyer (1984), os ritos que cumprem essas funções e são mais utilizados nas organizações podem ser assim classificados:

a) Ritos de passagem: usados para facilitar a mudança de status, seja no caso de ambientação, seja no desenvolvimento de pessoal.

b) Ritos de degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas/incompetências publicamente, etc.

c) Ritos de reforço: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.

d) Ritos de renovação: visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar são objeto de adesão e aplauso.

e) Ritos de redução de conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflito e agressão, como nos casos de negociação coletiva.

f) Ritos de integração: para encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social, comumente usados nos jogos e nas festas de conagração.

Freitas (2010) ressalta que a classificação e a conceituação do trabalho de Trice e Beyer (1984) dá ênfase à possibilidade de mudança de cultura e, portanto, sugere que as organizações estejam atentas à possibilidade de criação de novos ritos e novos roteiros a serem adotados no processo de ressocialização.

#### 2.1.3.4- Estórias e Mitos

Para Freitas (2010), as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como tal comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Já os mitos remetem a estórias consistentes com os valores organizacionais, mas que não são sustentadas pelos fatos.

Através das conceituações acima é possível inferir que as estórias são fatos verídicos ocorridos na organização que direcionam e validam o comportamento dos indivíduos. Por outro lado, os mitos são narrativas de eventos fictícios, com o objetivo de explicar origens e transformações organizacionais, podendo misturar o verdadeiro com a ficção.

Outra maneira de encarar a importância das estórias é vê-las como catalisadores para o processo de mudança organizacional, propiciando um alto nível de adoção, de modo que funcionem como meio de compreensão e estímulo da mudança da cultura organizacional (BRIDY; PESTER; TROTTER, 2012).

Concernente aos mitos, Gabriel (2004) lembra que, ao olhar as organizações contemporâneas sob o prisma de narrativas pré-modernas, permite observar que certos aspectos emergem em destaque, ao passo que outros estavam presentes, mas já ficavam inseridos nas sociedades a um longo tempo.

No entanto, cabe a advertência de Gabriel (2000), de que a verdade de uma estória não está nos fatos em si, mas no seu significado.

#### 2.1.3.5- Tabus

O tabu é um relevante elemento da cultura, pois também orienta o comportamento, demarcando áreas de proibições, evidenciando o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido. Apesar da relevância creditada aos tabus, é curiosa a quase ausência de citações a esse respeito na literatura sobre cultura organizacional (FREITAS, 2010).

Para essa autora, os tabus orientam os comportamentos tanto quanto os valores, mas o fazem em sentido inverso; enquanto os valores devem ser totalmente explícitos, os tabus procuram ser escondidos e silenciosos. Os tabus são criados a partir de erros passados que causam mal-estar quando comentados, por isso raramente ou quase nunca são mencionados.

#### 2.1.3.6- Heróis

De acordo com Freitas (2010) é normal que seja encontrada uma relação quase que direta entre organizações bem-sucedidas e seus heróis, pois eles personificam os valores e condensam a força da organização (DEAL; KENNEDY, 1982).

Freitas (2010) também enumera algumas funções dos heróis na cultura organizacional, tais como: tornar o sucesso atingível e humano; fornecer modelos para serem seguidos pelos demais membros da organização; simbolizar a organização para o mundo exterior; preservar o que a organização tem de especial; estabelecer padrões de desempenho; e motivar, de forma duradoura, os empregados.

Dentre os heróis organizacionais, Motta (2000, p. 388) destaca os heróis visionários, “que têm um valor simbólico e mítico muito fortes, no interior de suas empresas e também em todo mundo de negócios”

#### 2.1.3.7- Normas

Se não existem organizações sem normas e regras, sejam elas explícitas ou tácitas, sua principal característica é a impessoalidade, pois todos devem cumprir o que foi normatizado, até mesmo seu próprio criador. Contudo, um dos fatores que gera algumas das aprendizagens mais relevantes no cotidiano organizacional diz



respeito ao saber sobre o que é a regra e o que é a exceção e, com certeza, quem souber utilizar de maneira acertada as normas terá uma grande vantagem na organização (FREITAS, 2010).

Este elemento (normas) é atravessado por outras perspectivas culturais mais amplas, pois há culturas nacionais – as particularistas, como a brasileira – onde os relacionamentos têm mais peso do que as normas. Em uma cultura universalista, baseada em normas, o comportamento tende a ser abstrato, prevalece a igualdade para todos e há a tendência de não serem abertas exceções às regras (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998).

#### 2.1.3.8- Comunicação

Para Freitas (2010) a comunicação, apesar de ser um elemento da cultura também é parte integrante dos demais elementos e, por possuir esta abrangência, será abordada enquanto processo. Da mesma forma, existe a proposta de que a cultura seja tratada como comunicação, pois a comunicação está presente em todas as partes da organização.

Se as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, a interação social pode ser vista como a própria comunicação em si (FREITAS, 2010). Com isso, Cooren, Taylor e Van Every (2006) afirmam que as organizações podem ser vistas como um fenômeno de comunicação, sem o qual elas inexistiriam.

Não se pode também esquecer a importância da rede constituída através dos papéis informais que, mesmo não possuindo uma hierarquia, realiza a amarração das diversas partes da organização. Além de ser portador das informações, o *networking* ainda traduz essas informações para os membros. Em uma cultura forte, reforça as crenças básicas, abraça os valores simbólicos dos heróis e fornece uma estrutura sólida de influência para os membros da cúpula.

Freitas (2010) afirma que o processo depende das pessoas e não de papéis formais; deste modo, em uma cultura forte existem papéis informais que são

desempenhados pelos vários atores na rede de comunicações. Abaixo a característica de alguns desses papéis:

*Contadores de histórias:* têm posição poderosa porque podem mudar a realidade, no sentido em que eles interpretam o que ocorre na organização ajustando os fatos à sua própria percepção. Os melhores contadores são encontrados, tipicamente, em posições onde se tem acesso a grande volume de informações;

*Padres:* são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Eles se preocupam em manter o “bando” junto e estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, tendo sempre soluções para os dilemas, especialmente os morais;

*Confidentes:* são, frequentemente, detentores de poder por trás do trono. Duas habilidades são críticas para o papel: ser capaz de ler rapidamente a mente do chefe e, para conseguir que as coisas sejam feitas, os confidentes devem construir um vasto sistema de contatos ao longo da organização, de forma a manterem-se sempre atualizados sobre o que transpira nesta rede;

*Fofoqueiros:* enquanto os padres falam através de analogias, os fofoqueiros sabem nomes, datas, eventos, salários, etc. Espera-se que os fofoqueiros não sejam pessoas sérias, nem que suas mensagens sejam corretas. Seu papel é encarado como o de promover entretenimento, o que os tornam tolerados e até queridos;

*Espiões:* são pessoas com lealdade suficiente para manter seus chefes informados a respeito de como andam as coisas. Elas têm acesso a diferentes pessoas dentro da organização e podem ouvir todas as histórias e saber quem está por trás delas; e os

*Conspiradores:* são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente para tramar um objetivo comum – usualmente relacionado com suas promoções (FREITAS, 2010, p. 35).

Segundo Deal e Kennedy (1982), a rede de comunicações deve ser administrada e pode ser utilizada para diversas finalidades: executar os contatos certos; realizar apresentações para os diferentes públicos da organização; construir histórias que reforcem os valores; e criar relações de amizade, dentre outras.

Para Freitas (2010), outros tipos de análise do processo de comunicação referem-se às informações não-verbais, como: ambiente físico, que reflete o orgulho que a organização tem de si própria; a maneira como as pessoas se vestem; a decoração dos escritórios; e tamanho das salas, refeitórios, estacionamentos, etc.

Morgan (2009) apresenta uma maneira peculiar para explicar e interpretar a vida organizacional, com base em metáforas. Para efeito desta dissertação, só interessa fazer referência à metáfora da organização vista como cultura. Essa metáfora apresenta criações da realidade social, indo buscar na sociedade as ideias,

valores, normas, conhecimentos e ideologias. Os indicadores para essa criação da realidade social na organização seriam a linguagem usada, o modo de interação das pessoas, as imagens criadas e seus rituais, num estado de interação social.

#### 2.1.3.9 Aspectos da Cultura Organizacional Brasileira

Se a cultura influencia o dia-a-dia do homem, ao mesmo tempo esta mesma cultura é por ele influenciada; então, pode-se inferir que a cultura nacional exerce influência sobre a cultura da organização. Assim sendo, é importante atentar para traços culturais de nossa sociedade, pois só assim pode-se conceber um modelo adequado para utilização em organizações brasileiras.

De acordo com Motta e Caldas (1997), as metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil possuem base cultural norte-americana, mas, no entanto, para o bom entendimento das organizações brasileiras exige-se a consideração dos traços de nossa própria cultura. Ao se falar em traços culturais, refere-se às características gerais presentes nos brasileiros, que são os pressupostos básicos que fazem parte do inconsciente de cada indivíduo, valendo lembrar que há estudos internacionais (RONEN; SHENKAR, 1985) apontando a particular dificuldade de enquadrar o Brasil em aglomerados (“clusters”) macrorregionais quanto a dimensões atitudinais.

Em abordagem mais próxima à cultura organizacional brasileira, Freitas (1997) identifica cinco principais traços que afetam nossa vida corporativa, enumerando: i) a presença da hierarquia, com centralização de decisões, distância de poder e passividade dos subordinados; ii) o personalismo, caracterizado pelas relações pessoais, pelo comportamento tendente à proximidade física, pela necessidade de afeto e pelo paternalismo; iii) a ‘mandragem’, ou seja, o jeitinho no cotidiano organizacional; iv) o sensualismo, na acepção do predomínio dos sentidos

e do gosto pelo exótico; v) o espírito mais sonhador do que disciplinado; e vi) a aversão ao trabalho manual e metódico.

#### **2.1.4 – Gerenciamento da Mudança Organizacional**

Wood Jr., Curado e Campos (2011, p. 190) apresentam uma definição abrangente de mudança organizacional, qual seja

qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização

Através desta definição, exemplificam que uma mudança cultural poderia ocorrer na mudança de valores ou no estilo de liderança (quanto à natureza da mudança), podendo ser uma resposta a mudanças do ambiente (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária).

De acordo com esses autores, as diversas correntes de estudo a respeito de mudança organizacional podem ser ordenadas em duas vertentes. A primeira é a dos voluntaristas, que utilizam um modelo de escolha, incluindo, entre outros aspectos, os processos planejados de mudança e a visão da cultura organizacional como prática normativa. A segunda é a dos contextualistas, que utiliza a abordagem sistêmica e o conceito de ciclo de vida organizacional, vendo a organização como um sistema social embutido em outros sistemas sociais.

Esses autores informam que os pesquisadores do tema normalmente utilizam uma abordagem monotônica, isto é, ou voluntarista ou contextualista. A primeira foca seu objetivo principal no comportamento, ignorando o ambiente, enquanto a outra só pode elucidar alguns fenômenos organizacionais ao levar em consideração pressupostos não garantidos pelo comportamento.

Desse modo, elas se colocam como mutuamente excludentes, não conseguindo superar os padrões por elas impostas. Por isso, os autores advogam que, para melhor compreensão de uma mudança organizacional, seria mais apropriado ter uma visão de ambas as perspectivas, pois, em alguns momentos, apesar de ocorrerem mudanças planejadas – voluntarista –, a origem pode advir de componentes externos – contextualista.

Por outro lado, Sathe (2011, p. 53) afirma que

uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança.

Assim sendo, as pessoas que não conseguem validar seus pressupostos podem criar barreiras com a finalidade de rejeitarem as mudanças. Afirmando que tal processo ajudaria a construir o comprometimento necessário para a mudança, esse autor estipula ser necessário, ainda, que ocorra uma mudança nas normas em vigor, determinando novos padrões, implícitos ou explícitos, de recompensa e punição. Esse conjunto faria com que os membros da organização deixassem de ser meros reprodutores passivos da cultura e passassem a agentes ativos de transformação de valores.

Segundo Silva e Vergara (2003), os principais problemas relativos à gestão de mudança intencional nas organizações são relacionados a dificuldades de comunicar os objetivos da empresa; tornar esses objetivos compreensíveis pelos empregados; e - o mais difícil - fazer com que estes assimilem os objetivos e adotem as mudanças, pois isso implica que estejam realmente engajados naquilo que fazem.

Para Chanlat (1999), esse fazer autêntico demanda que o indivíduo seja ator de uma adaptação inevitável às mudanças organizacionais que irão afetar sua identidade. Portanto, é preciso ver a mudança organizacional, aí incluída a mudança da cultura organizacional, de forma ampla e crítica, sob o prisma da mudança de várias relações: do indivíduo consigo mesmo, com os demais colegas, com a organização, com a sociedade; e a da organização com a sociedade (ROULEAU, 1999).

Giroux (1993) coloca que as falhas nas tentativas de mudança têm sido frequentemente relacionadas, de modo simplista, à resistência humana e a problemas operacionais de comunicação. Na mesma linha de pensamento, Kets de Vries e Balazs (1999) criticam a visão comportamental predominante dos estudos dos psicólogos sobre resistência às mudanças, a qual percebe o ser humano como recipiente de determinantes ambientais e cujo foco principal é o comportamento diretamente observável, se esquecendo que há processos internos e inconscientes no ser humano.

Para Isabella (1990) e Weick (1995), é fundamental se observar o processo por meio do qual os indivíduos interpretam e constroem significado para os eventos nos quais estão envolvidos nas situações de interação, para se compreender o comportamento do indivíduo no contexto de mudança. Para que essas mudanças sejam bem sucedidas é importante que cada pessoa passe por uma sequência de fases de natureza emocional, que são: choque; descrença; abandono dos antigos padrões; e realização ou construção de uma nova identidade, o que implica uma reconstrução da representação interna do mundo, de aceitação da nova realidade que conduz a uma reestruturação de si e do mundo psíquico. O indivíduo só consegue chegar a esse nível quando compreende e manifesta seus sentimentos, elaborando os medos e angústias geradas pela mudança.

Para Huey e Ahmad (2009), o conceito descrito por Kuhn a respeito dos paradigmas na ciência demonstra de maneira clara que a mudança é consequência das quebras de paradigmas. Com essa quebra, ocorre a saída do que chamam de inércia organizacional, levando a organização a adotar novos padrões. Segundo eles, esse conceito tem ganho popularidade em virtude das turbulências do ambiente econômico e da necessidade de mudanças dentro das organizações.

De acordo com Freitas (2010), apesar de o planejamento da mudança ser assumido como factível, os defensores dessa visão concordam que o processo não é simples nem barato, além de provocar alguns traumas como consequência. Outro ponto comum e implícito é que a cultura está conectada com outros elementos. Um terceiro ponto que tem a concordância de todos é que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural.

Segundo Freitas (2010, p. 116) “o que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”. Deal e Kennedy (1982, p. 91) explicam “que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo como com relação aos custos envolvidos”. Ao passo que, quanto mais forte for a cultura, maior será a dificuldade de se implementar a mudança, pois a cultura vigente dá suporte e resistência à organização contra os modismos de curto prazo.

No Quadro 2 são apresentadas algumas situações onde é aconselhável a reformulação cultural.

**Quadro 2 - Situações organizacionais em que a reformulação cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa**

- Ocorrência de mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores
- Quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente
- Quando a companhia apresenta resultados medíocres ou vem acumulando desempenhos cada vez piores.
- Quando a companhia está em vias de tornar-se uma grande corporação
- Quando a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Fonte: Freitas (2010, p. 116)

Para que a mudança cultural seja um sucesso, Freitas (2010, p. 89) enumera:

Um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; fazer dos rituais de transição o elemento-pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*, mesmo que tenha contado com ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição.

Freitas (2010, p. 95) afirma que alguns pesquisadores propõem que a mudança cultural pode se dar por meio de seus elementos específicos. Por exemplo, no que tange às normas, considera

normas como sendo todo o comportamento que é esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado. As pessoas são encorajadas e recompensadas quando seguem as normas, e castigadas, confrontadas e condenadas ao ostracismo quando elas as violam

Quando a mudança cultural é operada através do sistema de normas, existem alguns princípios a serem observados, que são apresentados no Quadro 3.

### Quadro 3 - Princípios a serem observados numa mudança cultural através das normas

- enfatizar a importância do indivíduo em criar e apoiar a cultura.
- as pessoas devem acreditar que têm oportunidade de participar, experimentar, fornecer *feedback*.
- o plano deve ser integrado para atingir os problemas de ordem cultural.
- os indivíduos e os grupos devem ser beneficiados com a mudança.
- orientação para os resultados.
- esforços de apoio e liberdade.

Fonte: Freitas (2010. p.119).

Desse modo, gerenciar as mudanças que se apresentam no cotidiano das empresas é fator fundamental. Segundo Torquato (2010), a filosofia necessária à condução das mudanças organizacionais pode ser empregada a quatro conjuntos, que são: estruturas, processos, comunicações e pessoas. Com a finalidade de se atingir os objetivos esperados, esse autor coloca que é necessário contemplar todas as categorias de problemas, pois, ao trabalhar somente uma categoria, corre-se o risco de não alcançar o resultado esperado. Vale considerar que o sistema de comunicação gerencial é importante ferramenta para alavancar as energias das pessoas e agilizar decisões e ações (TORQUATO, 2010), com vistas a dar melhor fluidez ao processo de comunicação, tanto da cúpula para a base e vice-versa, como entre os níveis hierárquicos de mesma posição.

Para Tavares (2011), todas as organizações têm uma cultura, que é moldada pelos fundadores e pelos colaboradores por eles escolhidos para iniciar o novo negócio, pois esses indivíduos trazem consigo conhecimentos, valores e comportamentos. Para essa autora, a cultura organizacional é o mecanismo adaptativo por excelência, responsável pela integração com o meio-ambiente e, por outro lado, criando, ao longo do tempo, um traço permanente e estável, passando a impregnar toda a prática organizacional, pela busca de união de todos os seus membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir.

Pode também ocorrer uma ambivalência na organização entre a necessidade de mudar a cultura e a sujeição a padrões internalizados que homogeneizam as



condutas, fruto de fantasias construídas com base na dinâmica da interação entre realidade organizacional e psíquica (FREITAS, 2000), que negam as contradições e escondem os conflitos. Peçanha (1997) compartilha essa visão, ao considerar que o padrão de uma cultura se caracteriza pelas contradições entre o manifesto e o latente.

Cabe ainda mencionar que o gerenciamento da cultura organizacional também se volta para amenizar os choques culturais advindos dos processos de fusões e aquisições. Os estudos de Tanure, Evans e Pucik (2007) revelam que, em qualquer circunstância, de forma planejada ou não, e com empresas da mesma ou de diferentes nacionalidades, o relacionamento entre adquirida e adquirente implica o encontro de culturas organizacionais, o que impacta a gestão. Pesquisas vêm demonstrando (TANURE, 2005; TANURE et al., 2007) que as principais razões do insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão das pessoas e da cultura e podem ser citados, no caso brasileiro, as seguintes: a aceitação da gerência, as diferenças culturais, a complexidade dos sistemas de controle, a aceitação dos funcionários, a complexidade dos processos operacionais, a situação econômico-financeira diferente, os problemas com clientes, a situação de mercados diferentes e as questões legais.

No entender de Torquato (2010), a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos funcionários e pelos laços informais. Portanto, a cultura organizacional dá ênfase ao conjunto de valores e a maneira como são expressos no cotidiano organizacional e permite ressaltar a importância do grupo formador da organização como sendo o principal responsável pela formação dessa nova cultura organizacional.

#### 2.1.4.1 Resistência à Mudança

Segundo Hernandez e Caldas (2015) a mudança organizacional tem sido um exercício constante em empresas e instituições em todo o mundo. Nos dias atuais

existe uma grande pressão no sentido de que as mudanças sejam operadas a todo o momento, pois as organizações são obrigadas a mudar para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

Esses autores, ao mesmo tempo, lembram que tanto a literatura acadêmica como a gerencial apontam a resistência à mudança como sendo o principal fator do insucesso das organizações. Coghlan (2011) também compartilha essa perspectiva e afirma que a resistência é uma das principais barreiras à mudança bem sucedida.

Hernandez e Caldas (2015) acrescentam que nada tem sido feito para se superar esta situação, exceto a proposição de inúmeras ‘receitas’ para se superar a resistência, as quais acabam guardadas nas estantes de executivos e de acadêmicos, mas são de pouca utilização.

Deal e Kennedy (1982) já reportavam que o temor da perda do “*status quo*” é um dos fatores prejudiciais à efetivação das mudanças, especialmente no que se refere aos seus aspectos culturais, quando afirmam que as mudanças provocam sentimentos e sensação de perda e dor. Essa experiência causa mal-estar psicológico nas pessoas, que apresentam, então, uma tendência ou a se apegar ao passado ou a se envolver com o presente de forma a negar a perda.

Para esses autores, quando a mudança nega ou substitui os símbolos da vida organizacional, acaba desnorteando os indivíduos, levando-os a questionar sua identidade organizacional. É preciso, então, que o planejamento e aceitação de novos símbolos e rituais deem direcionamento à nova ordem organizacional.

Para Kotter e Schlesinger (1986), os gerentes devem ter consciência das quatro razões mais comuns que levam as pessoas a resistir à mudança. A primeira razão é o desejo de não perder algo de valor, pois as pessoas sempre colocam os seus interesses pessoais à frente dos da organização e, ao se iniciar um processo de mudança, as pessoas creem que vão perder algo de valor, inevitavelmente criando resistência.

A segunda é uma compreensão da mudança e suas implicações, já que quando se tem o entendimento da situação e de suas consequências, as coisas se

tornam mais fáceis; caso contrário, o problema pode ser bem maior do que se imagina, principalmente quando o nível de confiança entre empregados e gerentes é baixo.

A terceira é a crença de que a mudança não faz sentido para a organização, pela falta de uma correta avaliação da situação real por parte dos empregados. A avaliação é de que os custos superam os benefícios da mudança, o que estimula o conhecido ditado de que ‘em time que está ganhando não se mexe’ (FORD; FORD; McNAMARA, 2002).

A quarta razão mais comum que causa resistências é a pequena tolerância em relação a mudanças, por obrigar as pessoas a sair de sua zona de conforto e a rever suas atitudes e habilidades no que julgam ser um curto lapso de tempo.

Como as pessoas podem reagir de diversas maneiras as mudanças, Kotter e Schlesinger (1986) propõem algumas estratégias, sintetizadas no Quadro 4, para superar as resistências à mudança organizacional, como: i) educação e comunicação; ii) participação e envolvimento; iii) facilitação e apoio; iv) negociação e acordo; v) manipulação e cooptação; e vi) coerção explícita e implícita.

**Quadro 4 - Métodos para lidar com a resistência à mudança**

Abordagem	Comumente usada em situações	Vantagens	Desvantagens
Educação + Comunicação	Onde há falta de informação ou de informação e análise inexatas	Uma vez persuadidas, as pessoas geralmente ajudarão na implementação da mudança	Pode consumir muito tempo se um número muito grande de pessoas for envolvido
Participação + Envolvimento	Onde os iniciadores não possuem toda a informação que necessitam para projetar a mudança e onde outros têm	As pessoas que participam estarão comprometidas com a implementação da mudança e qualquer informação relevante que possuam será	Pode consumir muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada

	considerável poder para resistir	incorporada ao plano de mudança	
Facilitação + Apoio	Onde as pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajustamento	Pode consumir muito tempo, ter alto custo e, ainda assim, fracassar
Negociação + Acordo	Onde alguém ou algum grupo sairá claramente perdendo em consequência de uma mudança e onde esse grupo tem considerável poder para resistir	Algumas vezes constitui uma maneira relativamente fácil de evitar resistências importantes	Pode ser de custo muito elevado em muitos casos se alertar outras pessoas para negociarem a concordância
Manipulação + Cooptação	Onde outras táticas não funcionarão, ou são de custo excessivamente elevado	Pode constituir uma solução relativamente rápida e barata para problemas de resistência	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
Coerção Explícita + Implícita	Onde a rapidez é essencial, e os iniciadores da mudança contam com considerável poder	É rápida e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ser muito arriscada se deixar as pessoas irritadas com os iniciadores

Fonte: Kotter e Schlesinger (1986, p. 24).

Esses autores ressaltam que é fundamental a correta escolha da estratégia, o que depende de quatro fatores: a) o montante e o tipo de resistência previsto; b) a posição de poder do iniciador frente ao resistentes; c) quem é a pessoa à frente do processo e que dados ela possui para projetar a mudança e energia para implementá-la; e d) os riscos envolvidos.

Já Torquato (2010) apresenta um tripé para sustentação ao sucesso da organização. A primeira coluna a ser erguida é a concordância das pessoas, pois entender a necessidade da mudança faz com que a adesão seja maior. A segunda é o engajamento das pessoas, vez que, havendo aceitação da necessidade da mudança, diminui-se a distância entre a cúpula e os demais membros, e ainda, se prepara o terreno para a construção da terceira coluna. Finalmente, a terceira coluna é a participação, pois, ao concordar e se engajar, as pessoas partem para efetivamente participar do processo de forma positiva.

Hernandez e Caldas (2015) apontam que atenção ao contexto de mudança é fator importante, para que se possa compreender o comportamento dos colaboradores em reação à mudança ocorrida, de modo que, a partir disso, seja possível gerenciar as resistências.

O trabalho de Hernandez e Caldas (2015) se baseia em uma abordagem individual para a compreensão da resistência à mudança. Para tanto, apresentam contrapressupostos aos pressupostos tradicionais (Quadro 5), que podem ser utilizados para construção de novas teorias e modelos, com o intuito de se superar possíveis resistências à mudança organizacional.

**Quadro 5 – Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos**

Pressupostos	Contrapressupostos
A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou

	Inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados
A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Adaptado de Hernandez e Caldas (2015, p. 37)

Segundo esses autores, ao proporem um modelo de resistência individual à mudança, sustentam que o indivíduo, na maioria das vezes, percebe os objetos e os acontecimentos de forma pessoal e distinta, e assim, seria de se esperar que as suas reações individuais seguissem o mesmo padrão. Para eles, então, a resistência deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências individuais.

Hernandez e Caldas (2015) explicam a resistência às mudanças por meio do processo de percepção. As variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança.

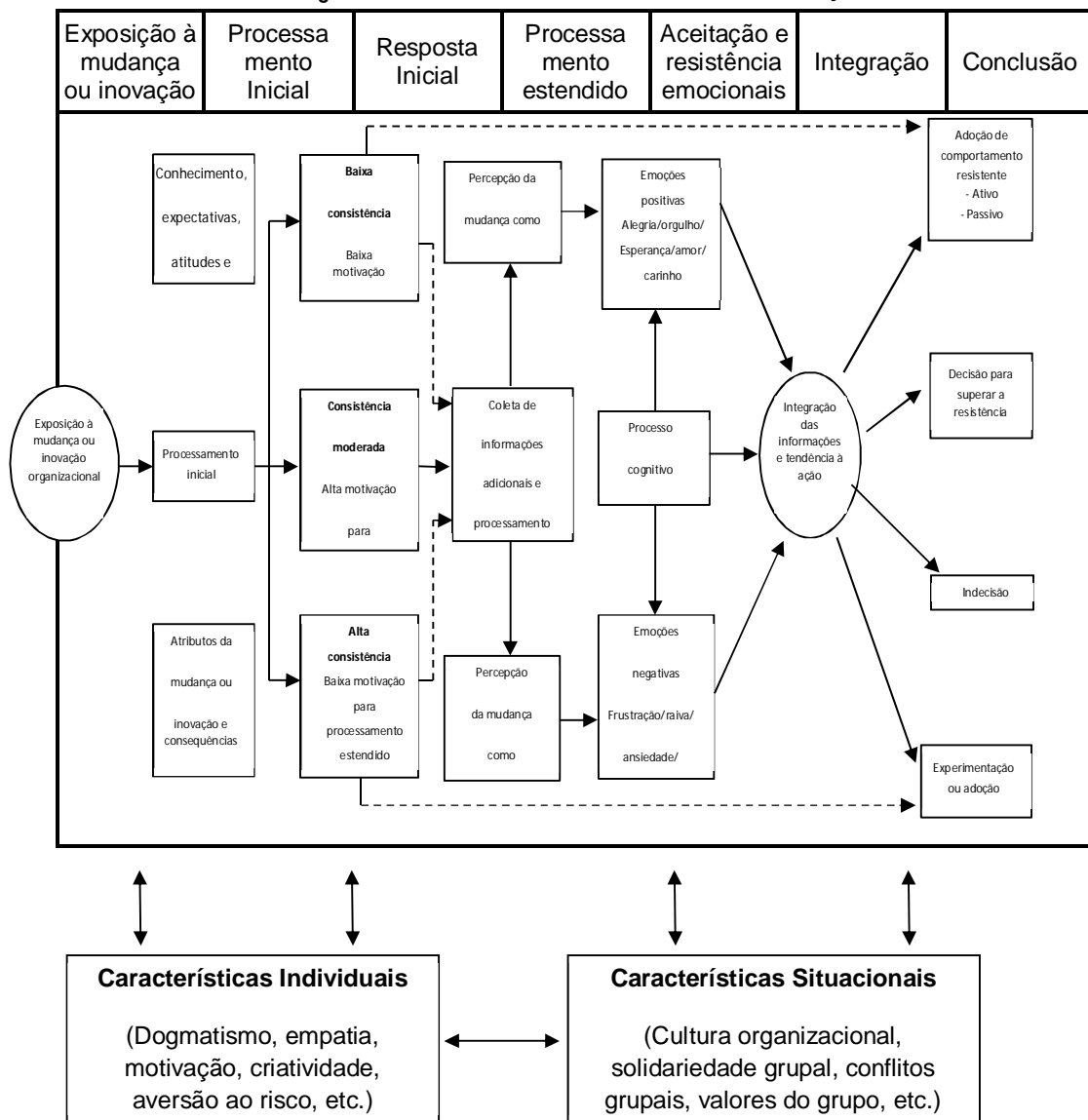
O modelo de resistência individual à mudança proposto por esses autores passa por sete estágios (Figura 1) e, resulta em quatro possíveis posturas adotadas pelos indivíduos, conforme a percepção de cada um, que são: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; e d) indecisão.

De acordo com Hernandez e Caldas (2015), esse modelo possui naturalmente uma natureza cíclica, pois a qualquer momento do processo de percepção o indivíduo poderá receber novos estímulos, tanto internos como externos, que o levará a

reavaliar a situação, podendo continuar e/ou retornar, com a finalidade de confirmar ou refutar seu processo cognitivo.

No modelo desses autores, as variáveis ou moderadores individuais são aquelas características dos indivíduos que influenciam seu processo cognitivo, sendo tanto valores individuais (dogmatismo, empatia, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, valores culturais, expertise, conformidade, etc.) como coletivos (cultura organizacional, solidariedade grupal, conflitos grupais, valores grupais, estrutura organizacional, etc.). Assim, toda a questão da mudança depende da avaliação contextual individual (características individuais) e coletiva (características situacionais), visto que é influenciada por vários fatores, tanto internos como externos.

**Figura 1 – Modelo de resistência individual à mudança**



Fonte: Hernandez e Caldas (2015, p. 39).

Conclui-se, por fim, que o modelo de resistência individual à mudança apresentado por Hernandez e Caldas (2015), conduz à busca da identificação dos reais motivos que levam o indivíduo a apresentar uma postura resistente diante da mudança, para, somente depois, realizar as ações adequadas a cada situação.

#### 2.1.4.2 Integração Cultural

Ainda no que tange ao gerenciamento da mudança organizacional e ao fenômeno da resistência à mudança, vale lembrar que a empresa objeto de estudo, além de crescer organicamente pelo reinvestimento de seus resultados, também cresceu pela aquisição de outras redes varejistas menores.

Assim, pois, a questão cultural torna-se um elemento chave na aquisição de empresas, já que a dificuldade relacional consequente dessas operações é grande. Com o objetivo de diminuir o efeito do choque cultural entre as empresas, a cúpula da empresa adquirente, muitas vezes, ensaia discursos voltados para obter comprometimento de todo o seu ampliado corpo funcional, sem que isso esteja alinhado com as práticas do cotidiano organizacional.

Barros et al. (2003) destacam a importância da integração das culturas das empresas envolvidas para o sucesso das operações, salientando o grau de complexidade que está relacionado ao encontro de duas culturas e os desafios de gerenciar culturas organizacionais distintas. Para tanto, lembram que o primeiro passo é conhecer a fundo as divergências e convergências das culturas organizacionais. Entretanto cabe observar, como afirma Morin (2005, p. 8), que a complexidade “não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e, às vezes, mesmo a superá-lo”.

Nos processos de mudança no Brasil há tendência de usar a cultura organizacional com o propósito de coordenação e de controle, pois, em processos de



tomada de decisão, a cultura provê soluções para problemas conhecidos e parâmetros para classificar prioridades (BARROS et al., 2003). Logo, a impossibilidade de prever o que acontecerá a partir da fusão de pessoas e culturas diversas é o que dificulta a superação dos problemas impostos pelas integrações em operações de aquisição. Dessa forma, a busca antecipada das causas essenciais dos problemas e soluções de integração auxilia a superação desses problemas, diminuindo o risco de perdas futuras (LAJOUX, 1998).

Apesar de isso estar claro, na prática a gestão de pessoas e da cultura não costuma ser privilegiada pela direção, ao contrário das questões financeiras, operacionais e legais; portanto, a área de recursos humanos é menos envolvida do que deveria ser na avaliação, planejamento e negociação das aquisições, pois normalmente fica somente envolvida na questão de sobreposição de cargos, nas questões de cálculo de passivo trabalhista e em questões legais envolvendo trabalhadores. Empresas e gestores que têm experiência com o movimento de atravessar os conflitos e medos de emoções típicas de mudança radical tendem a ser mais bem-sucedidas (TANURE; PATRUS, 2011).

Deal e Kennedy (1999) colocam pontos interessantes sobre as dificuldades e consequências da mudança cultural, afirmando que ela provoca reações de negação da realidade ou apego ao passado por produzir grande desconforto psicológico, à medida que os símbolos criados para dar sentido à vida foram quebrados, negados ou substituídos. Logo, o envolvimento organizacional invade instâncias privadas do indivíduo que, por vezes, se torna abalado, triste, confuso e desmotivado após mudanças em suas organizações.

#### 2.1.4.3 Cultura, Liderança e Estratégia

Interesse particular no estudo destes processos tem sido o uso da cultura como uma variável assumida para influenciar a implementação de decisões estratégicas (DAVIS, 1984) ou como a estratégia determinante (SHRIVASTAVA, 1985, 1986).

Em uma perspectiva transcultural, a importância da cultura tem sido examinada em suas relações mais amplas com as configurações organizacionais, envolvendo a estratégia, a estrutura e o processo decisório (STEERS; NARDON; SANCHEZ-RUNDE, 2009).

Recentemente, os vínculos tradicionais e as possibilidades futuras nas ligações entre os fenômenos da liderança e da cultura foram sumariados em ensaio de Villas Boas, Davel e Cavazotte (2017).

Sem cultura, não existe liderança, que é, em si, uma atividade intercultural, pois ela envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais. Portanto, é essencial compreender essa relação. Segundo Leong e Fisher (2011), a liderança implica uma sintonia fina entre o líder e a cultura da qual ela emerge, que viabiliza sua capacidade de inspirar e engajar seguidores através de sua comunicação (HOUSE et al., 2004).

É através da estratégia que a empresa se posicionará na tomada de decisão do seu direcionamento a fim de agir frente à concorrência e ao posicionamento de mercado. Conforme apresentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia é um processo combinatório de diferentes linhas de pensamento.

Segundo esses autores, a Escola Empreendedora focaliza o processo de formulação da estratégia exclusivamente no líder único e também enfatiza a experiência, sabedoria, intuição e julgamento, o que promove uma visão de estratégia como perspectiva associada a imagem e senso de direção.

De acordo com essa escola, a chave para o sucesso organizacional é a liderança personalizada baseada na visão estratégica. Nela, a perspectiva estratégica é mais pessoal - obra do líder - e menos coletiva; com isso, a organização torna-se sensível aos ditames do líder e o ambiente interno fica subordinado à sua liderança ou fácil de ser manobrado por esse líder, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências.

Schein (1992) diz que os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da organização, pois detêm o poder e impõem suas convicções pessoais.

Segundo Mintzberg et al. (2010), as principais características da abordagem da personalidade empreendedora na geração de estratégias são quatro:

1-No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.

2-Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.

3-A geração da estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente em face da incerteza.

4-O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora, pois o empreendedor é motivado pela necessidade de realização acima de tudo e a meta da organização parece ser o crescimento, que é a manifestação mais tangível de realização.

## 2.2 – EMPRESA FAMILIAR

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 21), “empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.” Portanto, a prática da

utilização de membros da família na administração faz com que se caracterize a sucessão do poder decisório de uma maneira hereditária entre os membros.

Para se iniciar um estudo sobre empresa familiar, é necessário observar seu tipo de organização. Toda empresa tem seus valores, crenças e ritos, os quais tendem a fazer prevalecer o modelo de gestão de seu fundador. A literatura sobre o tema mostra padrões de estilos de gestão, levantando vantagens e desvantagens de cada sistema de funcionamento (LODI, 1998).

No caso da empresa familiar, ela geralmente começa por assumir as características do seu fundador, pois ela se espelha em sua gestão para funcionar, levando a que ele exerça grande influência na cultura organizacional. Com o decorrer do tempo, a empresa demandará mudanças, seu fundador precisará se afastar e seu sucessor assumirá seu lugar, podendo-se, então, perceber duas possibilidades: a chegada de uma gestão mais inovadora com continuidade da cultura organizacional predominante de seu fundador; ou mudanças com a introdução de novas tecnologias, novos estilos de gestão, com princípios e valores diferenciados, as quais podem ser benéficas ou podem trazer dificuldades. Não é difícil imaginar o porquê dessas dificuldades, visto que se tem uma empresa acostumada com o processo de gestão de uma só pessoa e adaptá-la a um novo processo de gestão requer paciência e tempo.

Sobre o ciclo de vida em empresas familiares, Frezatti et al. (2016, p. 601) verificaram em sua pesquisa que

O poder indica o controle da empresa pela família; a experiência indica o papel das diferentes gerações; e a cultura, os valores dos controladores. Em particular, deve ser destacado que, no nascimento, o poder e a cultura têm papéis importantes; na maturidade, a experiência e a cultura se destacam; e, no rejuvenescimento, o poder e a cultura foram identificados como caracterizadores.

De acordo com a pesquisa de Frezatti et al. (2016), não foi verificada relação entre porte e ciclo de vida da empresa, encontrando-se empresas de grande porte que ainda se encontram no nascimento, por exemplo. Esses autores destacam a importância de analisar o ciclo de vida dessas empresas, mencionando que o conhecimento sobre o estágio em que se encontra a empresa pode auxiliar no processo sucessório dessas organizações, tendo em vista que permite entender

elementos presentes no modelo de gestão e as estratégias adotadas por eles, e “além disso, pode-se, por meio do modelo do ciclo de vida, identificar aspectos positivos e negativos relacionados ao desenvolvimento da organização” (FREZATTI et al., 2016, p. 606). Dessa forma, entende-se que a partir da análise do ciclo de vida de empresas familiares é possível melhor compreender suas estratégias.

Muitas vezes, as organizações familiares não possuem planejamento formalizado e seu crescimento depende da necessidade de empregar membros da família proprietária, o que provoca falhas na gestão, pois, com isso, prevalece a diretriz do contato afetivo para contratação e formação das equipes em vez de a contratação de pessoas com competências técnicas efetivas para as funções. Ao valorizar mais a proximidade, a confiança e as interações, a empresa familiar se enquadra nos traços culturais típicos das organizações brasileiras (FREITAS, 1997).

Com isso, nas empresas familiares brasileiras podem surgir várias situações de conflito na distribuição de pró-labore, além de demissão de colaboradores competentes apenas por conflitos individuais. Vale lembrar, como Vidigal (1996), que toda empresa, a não ser as criadas pelo governo, tiveram na sua origem um fundador ou, até mesmo, um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. Elas foram ou seriam repassadas aos filhos, herdando as cotas ou ações dos fundadores.

Portanto, neste contexto, o vínculo de trabalho ocorre por parentesco consanguíneo ou afetivo. Ela surge com a ideia do empenho, da dedicação, da amizade, da confiança, e dos investimentos de empreendedores e seus parentes. Antoni (2000, p. 147) cita características que condicionam este tipo de empresa:

- a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; esposa e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo;
- b) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, isto é, as ações (formais e informais) praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa;
- c) Os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente afetivas .

Garcia (2001) indica que uma empresa familiar deve ser controlada por uma ou mais famílias, sendo que seu conceito se baseia na ideia de que as relações vinculares da família exercem influência direta e colocam seus próprios interesses na

formulação da missão e no estilo de liderança, como também no processo decisório e resolutividade das atividades que acometem a rotina empresarial.

Lodi (1998) traz o conceito de que uma empresa, para ser considerada familiar, precisa necessariamente passar para a segunda geração, pois considera que, na primeira geração, ela é uma empresa pessoal. Conclui-se, portanto, que os líderes familiares são importantes para as organizações, contribuindo para o desempenho organizacional, para a consecução dos objetivos e para o sucesso do negócio, de modo a poder transmitir a empresa familiar a membros da geração seguinte.

O conjunto de características do líder familiar é que faz a diferença, proporcionando maior eficiência e eficácia, gerando vantagens competitivas. Com base em Lodi (1998, p. 4-5) foi elaborado o Quadro 6 com os pontos fortes e fracos da cultura organizacional de uma empresa familiar, com o intuito de melhor entender o assunto.

**Quadro 6 - Pontos fortes e fracos na cultura organizacional de uma empresa familiar**

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<p>Nas empresas familiares, a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembleia.</p>	<p>Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.</p>
<p>O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.</p>	<p>Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares.</p>
<p>A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.</p>	<p>Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um</p>

	resultado totalmente fortuito e não planejado.
A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins e facilitem a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.	Resistência à modernização do <i>marketing</i> , ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
A agilidade no sistema de decisão é acentuada, pois trata-se de uma cadeia de comando muito simples.	Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (mérito empregatício).
Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações, havendo perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.	
As gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.	

**Fonte:** Adaptado de Lodi (1998).

Observando o Quadro 6 pode-se perceber que os pontos fortes na cultura organizacional de uma empresa familiar são em maior número que os pontos fracos, embora ambos estejam relacionados à gestão, podendo gerar fatores positivos, mas também negativos. Portanto, é fundamental que a empresa busque estratégias para dar solução adequada aos desafios, assegurando sua própria continuidade, crescendo e mantendo-se competitiva no mercado em que atua.

Verifica-se que a cultura da empresa familiar pode propiciar um ambiente de lealdade, fazendo com que seus colaboradores se espelhem no fundador, em seus líderes, adotando seus valores e princípios, tomando-os como inspiração em seu trabalho. Entre os sócios da empresa e líderes geralmente predomina um conceito de união, o que possibilita tomadas de decisões rápidas, tendo em vista a facilidade de comunicação e apoio mútuo (LODI, 1998).

Esse autor cita ainda que a preservação da imagem empresarial, quando se tem uma sucessão familiar bem realizada, consegue manter as características estruturais da cultura, mesmo com a mudança para outra geração. A união entre passado e futuro se mostra como um ponto forte das empresas familiares.

Todavia, um ponto negativo que merece atenção na cultura organizacional de uma empresa familiar é o que Gallo (2008) chama de postura voltada para o enriquecimento individual, pois, segundo ele, nesse caso não há uma preocupação com a continuidade da empresa, enfraquecendo a cultura do fundador. Inicia-se uma disputa dentro da empresa, principalmente por questões financeiras, como: conflitos na distribuição do pró-labore; a atenção para com o investimento na empresa fica em segundo plano; custeio de despesas particulares; demissão de profissionais competentes apenas por conflitos individuais; e o nepotismo, onde a empresa é colocada novamente em segundo plano em detrimento da família, com parentes ocupando cargos de gestão sem a competência necessária.

Desse modo, para que as vantagens de uma empresa familiar superem suas desvantagens é fundamental que seja feito um planejamento estratégico e tático da administração em todos os seus departamentos, definindo também as diretrizes operacionais conforme melhor se detalha a seguir, onde se apresenta a empresa familiar e seu sistema gerencial.

As estruturas de tomada de decisão das empresas familiares apresentam diferenças, pois são mais centralizadas nas primeiras gerações, fruto da maior centralização na figura do fundador, do que nas gerações subsequentes (DYER, 1998), quando isso diminui exatamente pela ausência física do fundador (CRUZ; NORDQVIST, 2011; KELLY; ATHANASSIOU; CRITTENDEN, 2000). Outra diferença nas empresas familiares é que a primeira geração mostra maior aversão ao risco em comparação com as próximas gerações. O fundador tem o desejo de manter o negócio na mão da família - e mantê-lo saudável -, o que o deixa mais avesso ao risco (KELLERMANS; EDDLESTON, 2006).



Jaffe e Lane (2004) colocam que as segundas gerações devem rejuvenescer e se reinventar se quiserem sustentar o mesmo nível de crescimento e o desempenho da geração anterior. Casillas, Moreno e Barbero (2010) apontam que a orientação empreendedora é bastante característica das segundas gerações. Os estudos de Beck et al. (2011) trazem evidências que a geração que está no controle influencia o nível da orientação no marketing por intermédio de sua gestão da inovação na firma.

Em outra abordagem, com ênfase nas contribuições da psicologia, Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2008) fazem interessantes considerações sobre aplicações das teorias de ciclo de vida pessoal, organizacional e familiar, apontando a importância da cultura para a identificação e transmissão dos valores para os sistemas familiar e empresarial.

É interessante notar o artigo de Gupta e Levenburg (2010), onde os autores examinam variações culturais nas dimensões da empresa familiar, fazendo uma análise temática, usando nove dimensões divididas em três categorias, a saber:

Categoria I (Interface familiar): limites regulados; reputação do negócio; relacionamentos de vínculo.

-Categoria II (Interface dos negócios): profissionalismo organizacional; poder familiar regulado; competição na sucessão.

Categoria III (junção da família com o negócio): liderança relacionada ao gênero; resiliência operacional; imersão contextual.

A força de uma cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada. Quanto ao desenvolvimento cultural, ele está relacionado com o estágio de desenvolvimento da própria organização. Schein (1992) atribui a seguinte correspondência, usando a noção de ciclo de vida:

## 1-Fase de crescimento

1.1- Nascimento: há a dominação do fundador e a cultura age como fonte de identificação, com forte ênfase na socialização.

1.2- Sucessão: existe disputa pelo poder entre conservadores e progressistas.

2- Fase Intermediária: é a fase de oportunidade de mudança; surgem crises de identidade, subculturas, perda de valores, objetivos-chave e pressupostos com o desenvolvimento de novos produtos, fusões e aquisições e expansão geográfica.

3- Maturidade: nesta fase há falta de motivação para a mudança com a estabilidade de mercado. A cultura passa a ser valorizada como uma fonte de defesa e autoestima, tornando-se restritiva às inovações. Nesta fase pode ocorrer, via mudança cultural nos níveis básicos, ou a opção de destruição, através da substituição massiva de pessoas-chaves; ou a opção de transformação.

Nas empresas familiares destaca-se o fundador como norteador da cultura organizacional, pois, geralmente, os seus valores, princípios e forma de trabalho se refletem diretamente na empresa, considerando ser esta a base de formação da cultura. Além disso, na organização familiar, a cultura é influenciada pelos seus líderes, fazendo-se, portanto, fundamental conhecer os perfis dos fundadores, principalmente considerando que, no processo sucessório, com a mudança da liderança também se modificam os padrões culturais (De VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Trata-se de uma forma cultural que apresenta força, tendo em vista que, quando se trabalha com família, é possível fortalecer os valores, tendo em vista que, muitas vezes, o fundador é considerado como um herói, sendo seus valores e princípios transmitidos para toda a empresa (LODI, 1998; GALLO, 2008).

Ressalta-se que, apesar de essas empresas assumirem as características do seu fundador, elas se espelham na gestão dele para funcionar, marcando, direta ou indiretamente, a cultura organizacional. Com o decorrer do tempo, a empresa demanda mudanças, seu fundador precisa se afastar e um sucessor assume seu lugar.

No que concerne ao estudo da liderança, cabe, de início, um alerta de que ainda é evidente a inexistência de abordagens suficientemente integradoras (YUKL, 2002; FERNANDES; VAZ, 2010), embora valha a pena remeter à visão da liderança como fenômeno da construção social entre líder e liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982); e à predominância da abordagem situacional (HOUSE, 1996) nos estudos ligados à motivação e liderança, ambos de interesse para a empresa familiar.

Segundo Schein (1992), líderes fundadores tendem a ter fortes teorias de como realizar coisas, pois suas teorias são testadas cedo. Líderes não têm a escolha sobre se ou não comunicar. Eles só possuem a escolha sobre o quanto gerenciar o que comunicam. Se suas suposições são erradas, o grupo falha cedo em sua história. Se as suas suposições são corretas, eles criam uma poderosa organização na qual a cultura vem a refletir as suas suposições originais. Contudo, se o ambiente muda e aquelas suposições começam a ficar incorretas, a organização precisa achar um caminho que mude a sua cultura, um processo que é muito dificultado quando o fundador está ainda no comando da organização.

Fundadores não somente têm um alto nível de confiança pessoal e determinação, mas têm fortes suposições sobre a natureza do mundo, o papel que organizações interpretam no mundo, a natureza humana e relações, como a verdade chega, e como gerenciar o tempo e espaço (SCHEIN, 1992).

Por outro lado, quando as organizações familiares chegam no estágio de crescimento ficam maduras e estabilizadas, burocratizando-se. Ao mesmo tempo, quanto mais estrutura, rituais e valores defendidos trabalharem em prol de fazer a organização bem-sucedida, mais eles se tornam filtro para a seleção de novos líderes.

Como resultado, a probabilidade de novos líderes se tornarem agentes de mudança cultural cai à medida que a organização se torna mais madura.

A teoria de liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986) enfatiza que o líder deve assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação e o estilo da equipe a ser liderada. Conforme se pode perceber, na liderança situacional, o líder atua com base na maturidade de sua equipe e, a partir disso, determina qual comportamento deve adotar, considerando desde o treinamento, apoio e delegação, visando elevar a maturidade de sua equipe a outros níveis.

A maturidade deve ser percebida pelo líder sob duas dimensões: maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A maturidade de trabalho diz respeito ao conhecimento e capacidade técnica, além da experiência na execução de determinadas tarefas, enquanto a maturidade psicológica refere-se a confiança em si mesmo, fazendo com que se sinta à vontade na tarefa que executa, com determinação e credibilidade no que faz. A liderança situacional, portanto, adequa-se à gestão das empresas familiares na medida em que traz implícita a concepção de que não há receita única de como influenciar as pessoas (FERNANDES; VAZ, 2010).

Assim, a principal dificuldade do líder de uma empresa familiar está em trabalhar com colaboradores da própria família, amigos e conhecidos, o que leva à confusão de entendimento sobre o pessoal e o profissional, prejudicando os resultados da empresa. Importante mencionar, entretanto, que são poucos os estudos relacionados para identificação do estilo de liderança em empresas familiares brasileiras, fator que limita uma maior profundidade da abordagem sobre o tema.

Em empresas familiares um dos mais importantes momentos é a sucessão familiar. Trata-se, basicamente, do processo de escolha do novo gestor da empresa, aquele que irá assumir as responsabilidades da empresa, um momento complexo já que, por vezes, envolve conflito de opiniões e de interesses.

Dessa forma, a sucessão familiar é vista como um processo crítico na sobrevivência da empresa, já que erros e falhas nesse processo podem vir a prejudicar sua continuidade.

A sucessão familiar tem destaque como desafio das empresas familiares nos dias atuais, devendo ser retomada nesse caso a questão da cultura organizacional, considerando sua relação direta com o processo de mudança. De acordo com Roth, Tissot e Gonçalves (2017), a má gestão do processo de sucessão entre gerações de empresas familiares é uma das principais ameaças para sua continuidade; por outro lado, se a gestão for realizada de forma adequada, a sucessão pode se transformar em uma aliada, atuando como ferramenta de renovação e fortalecimento para a organização.

A implantação de estratégias em uma organização familiar está diretamente relacionada à sua cultura organizacional. Para Rod (2016), não existem diferenças substanciais na implantação de estratégias em empresas familiares e não familiares, pois há semelhanças na formulação, implementação e controle das estratégias, surgindo diferenças apenas quando se coloca em cheque os objetivos específicos relacionados a quem são os participantes do processo e quais as influências geradas pela cultura organizacional.

Covin et al. (2016), embora se alinhem a Rod (2016), argumentando que empresas familiares e não-familiares pouco se distingam quanto a recursos de marketing e à capacidade de inovação, reconhecem que os implementadores da estratégia devem decidir a melhor forma para a execução da tarefa, encontrando pessoas experientes que possam contribuir para o sucesso da implementação estratégica.

Na temática da empresa familiar, Craig, Dibrell e Garrett (2014) expõem a estratégia a partir de cinco P's: - plano, pretexto, padrão, posicionamento e perspectiva. De acordo com esses autores, como um plano, a estratégia corresponde às diretrizes que garantem o alcance dos objetivos da organização; como pretexto, é uma manobra específica com a finalidade de superar o concorrente; como padrão, está relacionada à consistência do comportamento; como posicionamento, insere a empresa no ambiente competitivo; e como perspectiva é aquilo que é compartilhado pelos membros da organização através de suas ações.

Nas estratégias de empresas familiares, Lethbridge (1998) coloca duas questões essenciais a serem analisadas: o crescimento desejado; e a

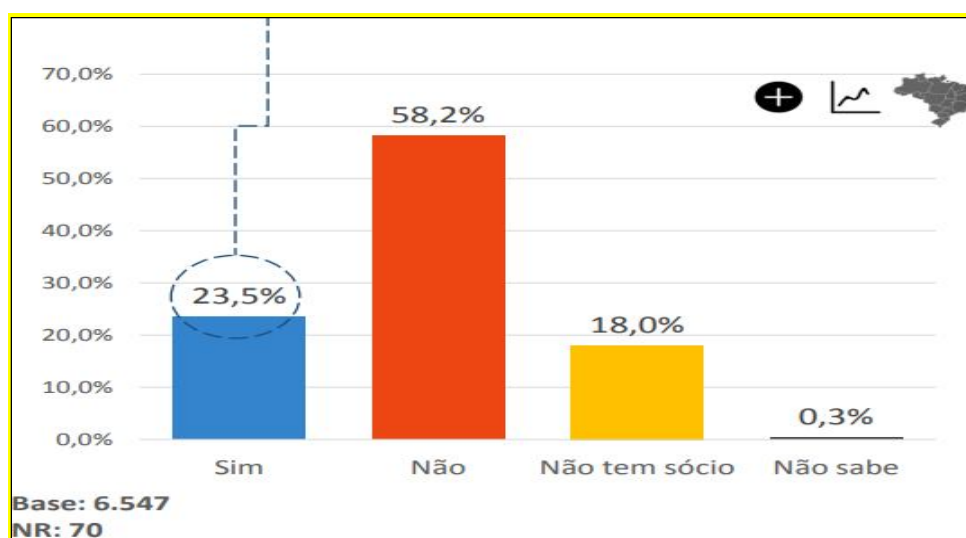
profissionalização. A questão da análise do crescimento desejado está mais voltada para as empresas familiares de capital fechado, em que esse tipo de empresa tende a planejar seu crescimento com foco apenas no autofinanciamento. Já no que diz respeito à questão da profissionalização, cabe destacar as dificuldades de mudança no processo sucessório de empresas familiares, problemas que, nesse setor, podem gerar o fim de uma gestão ou até mesmo o fim da própria empresa.

### 2.2.1 Administração Familiar no Brasil

Para desenvolvimento deste tópico, toma-se como base pesquisa realizada acerca das empresas familiares no Brasil (PwC Brasil, 2013), onde se verificou que a importância dessas empresas tem sido reconhecida, tendo como oportunidades a agilidade e flexibilidade frente às outras empresas; e como desafios, os conflitos inerentes ao seu próprio modelo de negócios e a busca por evitar riscos.

Importante mencionar, com base na pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), que 23,5% das empresas familiares no Brasil possui familiares como sócios, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2. Gráfico mostrando o parentesco na relação societária de empresas familiares



Fonte: SEBRAE (2017)

Assim, é possível dizer que, em muitas empresas, o caráter familiar não se limita somente ao sócio-fundador e ao processo de sucessão, havendo, também, a questão de uma gestão familiar ampliada, com lideranças assumidas por parentes, podendo-se considerar como uma vantagem, já que se tem lealdade familiar e busca por manter o nome da empresa em destaque. Todavia, se faz necessário tomar cuidados para não confundir conflitos familiares com profissionais.

A pesquisa realizada pela PwC Brasil (2013) demonstrou que as empresas familiares brasileiras não fazem planejamento a longo prazo e acreditam contribuir para a estabilidade da economia do país. Ainda de acordo com a PwC Brasil (2013), 54% discordam que as empresas do setor têm uma abordagem de longo prazo para a tomada de decisão, enquanto 32% concordam e 67% acreditam que contribuem para a estabilidade da economia. A mesma pesquisa também demonstrou que os gestores destas empresas estavam otimistas em relação ao crescimento do seu negócio.

Diferentemente do que falam os gestores que participaram da pesquisa da PwC (2013), acerca da ausência de planejamento a longo prazo, Bernhoeft (2004, p. 1) destaca que esse problema existe e é um dos fatores desencadeadores do fracasso nesse tipo de empresa, mencionando que

Uma das dificuldades que os executivos não-familiares têm apresentado para obter sucesso na gestão de empresas familiares é que sua visão de curto prazo de busca resultados imediatos para pressionar e receber bônus contrasta fortemente com a visão de médio e longo prazo dos grupos controladores.

Para solução da ausência de planejamento em longo prazo, pode-se dizer que o principal fator que pode ajudar na sobrevivência e no gerenciamento dessas empresas é a reconcentração, ou seja, quanto mais a família restringir o crescimento no número de donos, maiores são as chances de a empresa familiar sobreviver a longo prazo. Essa centralização permite à empresa reduzir o nível de conflitos, concentrando-se em uma missão e visão empresarial mais coincidente, o que permite que os gestores alinhem suas diretrizes e implementem estratégias mais cooperativas entre áreas. Como também é importante contratar pessoas competentes para gerenciar os setores, assim a empresa tende a otimizar suas atividades e focar nos resultados (BERNHOEFT, 2004).

Para saber qual a preocupação das empresas familiares nos últimos tempos, a PwC Brasil (2013) pediu que as empresas dissessem qual a palavra-chave para esse período e o resultado aparece na Figura 3.

**Figura 3. Gráfico mostrando a palavra-chave para as empresas familiares**



Fonte: PwC BRASIL (2013).

O recrutamento de pessoal, tanto em nível global quanto em nível de Brasil, demonstrou ser a principal palavra-chave quando o assunto se volta para as empresas familiares, talvez pelo fato de ser um ponto crucial nesse tipo de empresa, considerando que se trata, geralmente, de um processo pouco formal de contratação. A questão da reorganização da companhia também recebeu menção como palavra-chave, podendo-se relacionar com a administração dessas empresas, verificando-se uma tendência em fazer a transição de um modelo de gestão centralizado em seu fundador ou sucessor e passando a adotar um modelo mais descentralizado como, por exemplo, de gestão compartilhada.

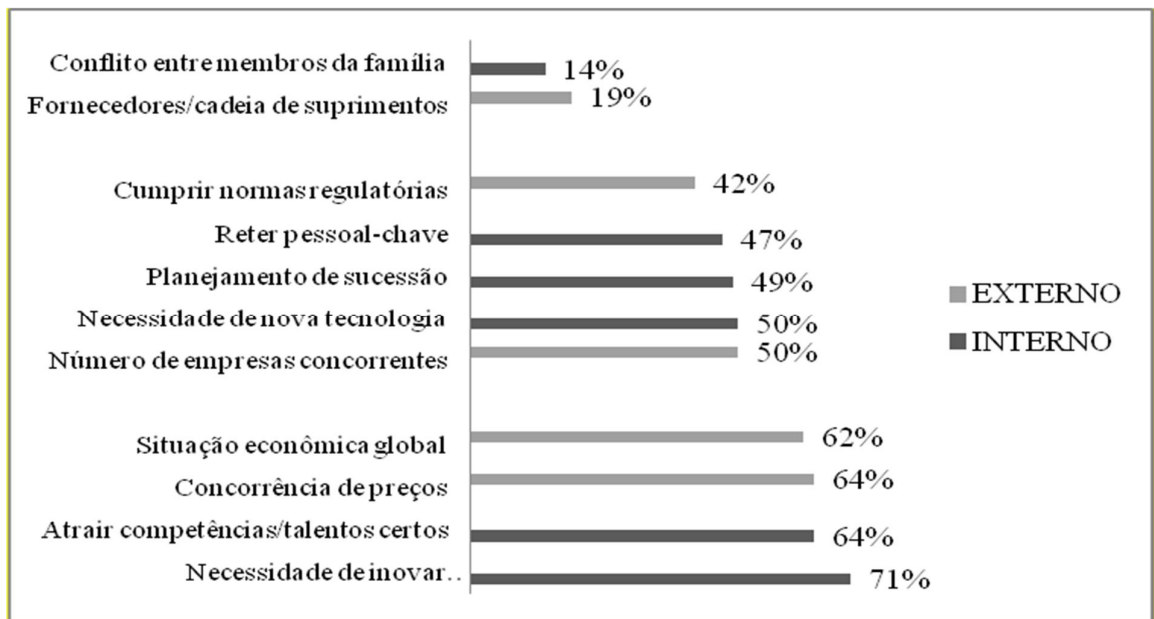
As questões financeiras e contábeis também são citadas, notadamente o fluxo de caixa e o controle de custos, podendo-se dizer que são ferramentas contábil-financeiras básicas utilizadas por uma empresa, embora seja fundamental a busca de outras ferramentas para que a empresa possa tomar decisões acertadas. Destaca-se, nesse ponto, também o planejamento e a otimização tributária. O planejamento de sucessão não pode ser esquecido, já que é uma etapa especialmente delicada em uma empresa familiar, fazendo-se essencial um planejamento adequado para reduzir



os efeitos negativos que podem ser gerados nesse processo, visto que pode trazer instabilidade para a organização.

Outro fator verificado pela pesquisa da PwC Brasil (2013) foram os principais desafios que os gestores das empresas familiares acreditavam que iriam enfrentar no quinquênio 2014-2018, o resultado é demonstrado na Figura 4.

**Figura 4. Gráfico mostrando os desafios-chave nos próximos 5 anos (Brasil)**



Fonte: PwC BRASIL (2013).

Os resultados apontam quatro fatores de importância nos desafios destacados pelas empresas: economia; globalização; inovação e talentos; e processo de sucessão. A situação da economia global e como esta pode afetar os negócios é uma preocupação, pois o cenário mostra a crise econômica. No que diz respeito aos fatores internos colocados como desafios o destaque é novamente o recrutamento de pessoas, mencionando-se a inovação e o talento, de acordo com PwC Brasil (2013, p. 5):

Do total, 71% dos entrevistados brasileiros citaram a necessidade de continuar a inovar (no mundo foram 62%) e 50%, a de investir em novas tecnologias (13 pontos percentuais acima do resultado global). Atrair pessoal devidamente qualificado (64%) e retê-lo (47%) também são preocupações presentes em empresas familiares brasileiras.

Por fim, a sucessão também teve destaque como um grande desafio para as empresas familiares neste último quinquênio, pois a forma como é conduzida a

mudança de gestão tem influência direta nas características da cultura existente. Na pesquisa realizada pela PwC Brasil (2013, p. 5) encontrou-se que: “no Brasil, 49% dos entrevistados já estão apreensivos com a questão da transferência do negócio para a próxima geração e 14% vislumbram um possível conflito familiar”. Destaca-se que 33% das empresas familiares pesquisadas afirmaram ser propensas a oferecer ações para gestores que não sejam da família.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

### **3.1- ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Para esta dissertação foi adotada a abordagem qualitativa, que, segundo Creswell (2015, p. 26), “ é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

A pesquisa qualitativa foi escolhida, portanto, por ser interessante apresentar uma visão detalhada do tópico que precisa ser explorado, com foco no indivíduo e privilegiando a interpretação da complexidade da situação estudada (CRESWELL, 2015).

### **3.2- TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa foi descritiva pois, de acordo com Gil (2014), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2014), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa os fenômenos sem manipulá-los. Almeja descrever as situações e relações que acontecem na vida social e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo como de grupos e comunidades mais complexas.

### **3.3- ESTRATÉGIA QUALITATIVA**

Como estratégia qualitativa foi utilizado o estudo de caso, visto como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade, “quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39).

Cada vez mais os pesquisadores na área de administração utilizam o estudo de caso, pois ele serve a pesquisas com diferentes propósitos sempre com ênfase na importância de conjugar a interpretação do pesquisador com o dos sujeitos pesquisados (STAKE, 1995).

### 3.4- UNIDADE DE ANÁLISE

O objeto da pesquisa é a empresa Magazine Luiza, do setor de varejo de móveis e eletroeletrônicos. Sua sede atual está localizada na cidade de São Paulo.

A empresa, de origem familiar, foi fundada em 1957 e realizou diversas aquisições ao longo de sua existência. Em 2006 o fundo internacional Capital Group ampliou seus investimentos com a compra de 12,36% do capital do Magazine Luiza e, com isso, propiciou a grande expansão que o Magazine Luiza iria fazer tanto por meio de aquisições como de crescimento orgânico. Naquele momento, as práticas da empresa e a cultura organizacional de uma empresa familiar nascida no interior de São Paulo precisaram ser adaptadas em função da entrada desse sócio estrangeiro.

O crescimento da empresa, até então devido ao crescimento orgânico e a as poucas aquisições de menor porte, se acelerou com as aquisições das Lojas Maia e das lojas do Baú da Felicidade. A primeira, ocorrida em 2010, foi um momento especial, quando o Magazine Luiza atinge o número de 20 milhões de clientes com 16,6 mil colaboradores e adquire uma rede com operações no Nordeste.

A segunda ocorreu em 2011, com a aquisição de 121 lojas do Baú da Felicidade, antes pertencentes ao Grupo Silvio Santos, empresa com cultura forte de fundador, assim como ocorre com o Magazine Luiza.

### 3.5- SELEÇÃO DE SUJEITOS

A pesquisadora fez um contato preliminar com a Presidente do Conselho de Administração da empresa, Sra. Luiza Helena Trajano, e através desse contato, foi possível conhecer melhor a realidade da organização e dos processos, facilitando também o acesso aos três diretores entrevistados.

Foram 10 entrevistados, no total entre eles, quatro que compõem a Diretoria e Conselho: uma pessoa que é membro do conselho de administração, a diretora de recursos humanos, o diretor de marketing e o diretor de operações. A Diretora de Recursos Humanos, recentemente admitida na empresa (pouco menos de dois anos) indicou a Conselheira, sua antecessora no cargo por muitos anos.

Por sua vez, o Diretor de Operações indicou os seis gerentes de lojas, assim divididos, conforme solicitação da pesquisadora, em função de se querer explorar o possível impacto das aquisições mais importantes havidas no período estudado:

- dois gerentes que atualmente trabalham em lojas originalmente pertencentes à rede da antiga Lojas Maia, sendo um vindo da Maia e o outro vindo do Magazine Luiza;
- dois gerentes que atualmente trabalham em lojas originalmente pertencentes à rede do antigo Baú, sendo um proveniente dos quadros do Baú e o outro vindo do Magazine Luiza; e
- dois gerentes veteranos do Magazine Luiza, que trabalham em lojas que sempre pertenceram ao Magazine Luiza.

### 3.6-TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIA

Conclusões de um estudo de caso serão mais precisas se forem fundamentadas em diversas fontes de informação. A triangulação dos dados coletados em múltiplas fontes tem como propósito validar a mesma descoberta e desenvolver linhas convergentes de investigação (YIN, 2010).

Assim, a coleta foi realizada por meio da triangulação das evidências obtidas na entrevista inicial com a Presidente do Conselho; com as 10 entrevistas semiestruturadas com executivos e gerentes de loja, gravadas e transcritas; com a observação direta da pesquisadora; com a análise de documentos públicos; e com o acesso a alguns registros internos. Dois roteiros semiestruturados (Apêndices A e B) foram preparados com a intenção de orientar a abordagem das questões fundamentais exploradas nas entrevistas, que totalizaram 500 minutos de gravação e 173 páginas de transcrição.

### 3.7- TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram tratadas e analisadas através de análise de conteúdo, definida por Bardin (2011, p. 15) como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) diversificados”.

Indicada para análise de fenômenos sociais, a análise de conteúdo, para Minayo (1993, p. 203) “relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados”.

Para tal, a pesquisadora adotou uma análise de conteúdo categorial, de grade mista (MICHEL, 2009), pois, além das categorias oriundas do exame da teoria, emergiram achados novos a partir da interpretação dos padrões surgidos das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas.

Esse tipo de análise categorial mista encontra apoio na análise de conteúdo temática, com o emprego da aglomeração (“*clustering*”) de padrões de evidências, conforme preconizado por Miles e Huberman (2001).

Os procedimentos de tratamento e análise procuraram permitir que o resultado da análise qualitativa fosse algum tipo de síntese de nível mais elevado.

### 3.8- LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisadora pode ter induzido, de forma involuntária, nas respostas durante alguma entrevista, levando à perda ou distorção de informações relevante.

Adicionalmente, pode ter havido alguma influência no resultado o fato de as entrevistas terem sido realizadas nos locais de trabalho (ambiente natural), o que pode ter criado, eventualmente, algum nível de constrangimento nos entrevistados.

Isso, de alguma forma, pode ter sido minimizado pelo fato de os entrevistados serem profissionais de nível gerencial e de diretoria e conselho, mas, por outro lado, houve o risco de um viés atribuído a uma identificação maior dos respondentes com os ideais da cultura organizacional da empresa adquirente, pois os níveis de menor hierarquia não foram entrevistados e, portanto, ficaram sem representatividade na formação dos resultados.

Por fim, pelo tempo decorrido entre a realização das entrevistas (2017) e a ocorrência dos fatos (alguns deles remontando a 2010/2011), pode ter havido perda de precisão no relato dos entrevistados em relação aos fatos ocorridos.

## **CAPÍTULO 4 – A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

### **4.1- HISTÓRICO DO MAGAZINE LUIZA**

Neste breve capítulo apresenta-se o cenário da pesquisa, com a descrição do histórico da empresa Magazine Luiza e o perfil dos gestores que foram entrevistados nesta pesquisa.

#### **4.1.1- Histórico**

A história do Magazine Luiza se inicia no ano de 1957, quando o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato comprou uma loja, na cidade de Franca – SP, chamada Cristaleira.

Em 1974 foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos com mais de 5.000m<sup>2</sup>. No decorrer dos anos, novos sócios foram entrando para a empresa, mas sempre foi sendo mantida a gestão familiar. No ano de 1976 a empresa realizou a aquisição das Lojas Mercantil, com filiais em Barretos-SP, Igarapava-SP e Franca-SP, ampliando o número de lojas da empresa.

Os anos 1980 foram marcados por inovações tecnológicas para o Magazine Luiza, sendo em 1981 implementado um sistema de computação nas lojas, contribuindo para a expansão territorial da empresa.

Para que melhor noção dessa expansão quantitativa e qualitativa, o Quadro 7 apresenta a evolução do Magazine Luiza ao longo dos últimos 30 anos no decorrer dos anos.

**Quadro 7. Cronologia histórica da empresa Magazine Luiza**

<b>Ano</b>	<b>Descrição</b>
<b>1983</b>	Começa a expansão para fora do Estado de São Paulo. O Magazine Luiza chega a diversas cidades do Triângulo Mineiro.
<b>1986</b>	É inaugurado o primeiro Centro de Distribuição (CD), em Ribeirão Preto-SP, totalmente automatizado. Este CD é um grande passo para consolidar o crescimento da rede por meio da logística.



<b>1991</b>	Criada a holding LTD, para preparar o grupo para a expansão dos negócios. Logo a seguir, uma nova liderança assume o comando da rede, com Luiza Helena Trajano à frente. Uma grande transformação no modelo de gestão é iniciada, com objetivo de fortalecer a empresa para os novos desafios que surgem.
<b>1992</b>	Criado o primeiro modelo de comércio eletrônico, com as Lojas Eletrônicas (hoje chamadas Lojas Virtuais). Essas lojas vendem produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores orientando os clientes, sem necessitar de produtos em exposição ou no estoque. Nasce o 'Só Amanhã', um único dia na semana em que os clientes podem comprar produtos anunciados por um preço muito abaixo da média do mercado. Na internet, a promoção é divulgada como 'Só hoje'.
<b>1993</b>	O Magazine Luiza muda o conceito de varejo para o mês de janeiro no Brasil, com a criação da 'Liquidação Fantástica', um saldo de Natal realizado imediatamente após a virada do ano. Neste dia, os clientes levam tudo o que conseguirem carregar da loja, com descontos de até 70%.
<b>1996</b>	Mesmo sendo uma empresa de capital fechado, o Magazine Luiza divulga seu primeiro balanço financeiro auditado externamente, exigência necessária somente em empresas de capital aberto.
<b>1998</b>	Entra, pela primeira vez, na lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, em pesquisa do Instituto Great Place to Work.
<b>1999</b>	A experiência adquirida em vendas virtuais foi levada para a internet, com a criação do site magazineluiza.com.
<b>2001</b>	Criação da Financeira Luiza Cred, empresa formada por meio de uma associação entre o Magazine Luiza e o Itaú/Unibanco, para ampliar a oferta de crédito aos clientes, por meio do Cartão Luiza, Empréstimo Pessoal e Crédito Direto ao Consumidor (CDC).
<b>2003</b>	É eleita a Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil. A avaliação, realizada pelo Instituto Great Place to Work, leva em conta a opinião dos próprios colaboradores das empresas avaliadas. Pela primeira vez no Brasil e no mundo, uma empresa de varejo ganhou o prêmio. Inicia-se a maior expansão da história da rede, até então, com a aquisição das Lojas Líder, na região de Campinas-SP; e da rede Wanel, na região de Sorocaba-SP.
<b>2004</b>	Aquisição das Lojas Arno, no Rio Grande do Sul.

<b>2005</b>	O crescimento alcança também os estados de Santa Catarina e Paraná, além do Rio Grande do Sul, com a aquisição das Lojas Base, Kilar e Madol. Há uma inauguração de 76 lojas simultaneamente.
<b>2006</b>	Inauguração de mais três Centros de Distribuição (CDs), em Caxias do Sul-RS, Contagem-MG e Navegantes-SC. O Magazine Luiza posiciona-se entre as três maiores redes varejistas do Brasil.
<b>2007</b>	A empresa comemora 50 anos, atribuindo seu crescimento contínuo à ênfase no trabalho em equipe.
<b>2008</b>	O Magazine Luiza chega à capital do Estado de São Paulo. De uma única vez, a empresa inaugura 44 lojas na cidade de São Paulo - um recorde no setor brasileiro - e um megaevento, noticiado em diversas mídias, convida os cidadãos paulistanos para conhecerem as lojas da rede.
<b>2009</b>	A Presidente do Magazine Luiza é eleita para presidir o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), uma iniciativa de empresários e presidentes das maiores empresas varejistas para representar o setor no Brasil.
<b>2010</b>	Inauguração do Escritório de Negócios em São Paulo-SP, ao lado da loja conceito na Marginal Tietê. Aquisição das Lojas Maia, que possuía 141 lojas nos nove Estados da região Nordeste. Com isso, conquista a marca de 20 milhões de clientes em suas lojas, passando a estar presente em 16 Estados do Brasil, e atinge a marca de 16,6 mil colaboradores. Todos os funcionários das lojas adquiridas são incorporados ao quadro funcional da companhia, ação que ratifica a postura da empresa de “crença e respeito às pessoas”, e passam a receber todos os benefícios da rede. Enquanto o comércio cresceu 10,3% no País, o Magazine Luiza encerra o ano com crescimento recorde de 30%.
<b>2011</b>	Abre o capital com custo inicial de investimento considerado baixo, atraindo grande participação de pessoas físicas e tornando-se uma das oito empresas mais populares na Bolsa de Valores do Brasil. Realiza a 13ª aquisição de redes em sua história, com a compra das 121 lojas do Baú da Felicidade, antes pertencentes ao Grupo Silvio Santos.
<b>2012</b>	É lançado o Chip Luiza, com o objetivo de democratizar o acesso à internet e consolidar um novo canal de relacionamento e vendas.
<b>2013</b>	Em agosto de 2013 é assinado um contrato de compra e venda da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos - especializado na venda online de produtos de beleza. É inaugurado sua mais tecnológica loja em 2013 em toda a rede, no shopping Iguatemi de Ribeirão Preto-SP, com um mostruário interativo.

<b>2014</b>	Criado o Luizalabs, um laboratório de Tecnologia e Inovação, dentro do núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, com o objetivo de criar produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes mais benefícios e melhor experiência de compra. É lançado um aplicativo para <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> , com interface intuitiva e milhares de produtos em diferentes categorias para melhorar a experiência de compra pelo celular.
-------------	---

Fonte: Adaptado de Magazine Luiza Institucional (2017)

Como pôde ser verificado no Quadro 7, a empresa se manteve em crescimento constante e, nos dias atuais, se mostra consolidada tanto como loja física quanto como loja virtual. Atualmente a empresa é presidida por Frederico Trajano, filho de Luiza Helena, chegando à terceira geração em gestão familiar.

#### 4.2- PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O Quadro 8 apresenta os profissionais que participaram desta pesquisa.

**Quadro 8. Perfil dos entrevistados**

<b>E1</b>	<b>Diretoria de RH</b>	Profissional com apenas 1 ano e meio de casa, mas com grande experiência na área de RH e expertise em modelos de gestão.
<b>E2</b>	<b>Diretoria de Marketing</b>	Exercida por uma profissional com vasta experiência no varejo, estando no Magazine Luiza desde 2009.
<b>E3</b>	<b>Diretoria de Operações</b>	Exercida por um veterano no Magazine Luiza, pois entrou na empresa em 1983, quando a empresa tinha apenas 8 lojas, começando sua trajetória na empresa na área de TI e tendo passado por várias áreas, inclusive tendo sido o responsável pela primeira loja virtual.
<b>E4</b>	<b>Conselho de Administração</b>	Conselheira que está no Magazine Luiza há 32 anos e que participou de todas as aquisições e que entrou na empresa ainda sob o comando da primeira geração. Era a Diretora de RH na época das duas aquisições estudadas nesta dissertação.

<b>E5</b>	<b>Gerência 1</b>	Gerente que atualmente trabalha em loja originalmente da antiga Lojas Maia.
<b>E6</b>	<b>Gerência 2</b>	Gerente que atualmente trabalha em loja originalmente da antiga Lojas Maia, porém vindo do Magazine Luiza.
<b>E7</b>	<b>Gerência 3</b>	Gerente que atualmente trabalha em loja originalmente da rede do antigo Baú.
<b>E8</b>	<b>Gerência 4</b>	Gerente que atualmente trabalha em loja originalmente do antigo Baú, porém vindo do Magazine Luiza.
<b>E9</b>	<b>Gerência 5</b>	Gerente veterano do Magazine Luiza e que sempre trabalhou em loja do Magazine Luiza.
<b>E10</b>	<b>Gerência 6</b>	Gerente veterano do Magazine Luiza e que trabalha em loja que sempre trabalhou em loja do Magazine Luiza.

Fonte: Dados primários da pesquisa

A trajetória profissional dos participantes da pesquisa foi analisada, verificando-se, em comum entre eles, a ascensão na empresa, com uma história profissional consistente nela construída, mesmo no caso daqueles que chegaram mais recentemente, via aquisições.

## **CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E SUA ANÁLISE**

Neste capítulo são discutidos os resultados encontrados a partir das evidências coletadas, notadamente das entrevistas realizadas, complementadas pela análise dos documentos externos e internos a que a pesquisadora teve acesso. Para melhor entendimento, as evidências foram agrupadas em nove seções, abordando-se os aspectos relacionados a: i) cultura organizacional como essência; ii) cultura de fundador e aspectos da empresa familiar; iii) valores; iv) ritos, rituais e heróis; v) gestão da mudança e estilo de liderança; vi) comunicação; vii) comprometimento; viii) processo de integração, gestão de pessoas e as aquisições recentes; e ix) abertura para tecnologia, inovação e digitalização.

### **5.1 – CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESSÊNCIA**

De acordo com E1, o Magazine Luiza é uma empresa de cultura muito forte, sendo considerada “quase como uma religião”, daí porque a cultura organizacional do ML “é o que faz a diferença na empresa e o que a diferencia de todo o varejo”.

Nessa mesma linha, E2 aponta para que, desde que o atual CEO assumiu, em janeiro de 2016, ele implementou uma agenda de transformação, voltada para uma cultura digital, sem que isso alterasse a essência da cultura organizacional: “O Magazine Luiza sempre teve uma cultura muito forte: uma cultura de ser ágil.”

Até mesmo quando discute a capacidade de o ML ser proativo quanto às mudanças, E4 complementa que a transformação digital apontada por E2 não está tão presente na concorrência, e, portanto, se configura como um grande diferencial competitivo, corroborando a posição de Day e Schoemaker (2000). Assim, E4 afirma que, para o ML, “é algo genuíno e faz parte da cultura, a mudança...mas, a questão nuclear, a essência, a alma da empresa, os valores e os propósitos, não mudaram.”

Por outro lado, reforça esse diferencial ao dizer que “...essa questão da própria transformação digital que a gente está vivendo, eu percebo que o varejo como um todo está bem atrasado em relação a isso.”

Apesar de todos os depoimentos acima estarem impregnados da recente e profunda imersão do Magazine Luiza na cultura digital, atributos dessa cultura organizacional forte aparecem novamente em outra passagem do depoimento de E1, que, não deixando de falar na cultura digital, diz que “nós temos uma cultura muito forte aqui...É a da simplicidade, da colaboração, da imediatividade (*sic*), da agilidade.”

O pano de fundo desta breve seção introdutória remete à busca da descrição de fatores de sucesso que expliquem, com maior ou menor criticidade, a alegada força da cultura organizacional do ML, o que será feito a partir de agora, nas demais seções deste capítulo.

## 5.2 – CULTURA DE FUNDADOR E ASPECTOS DA EMPRESA FAMILIAR

É possível verificar a percepção de uma cultura organizacional forte, enraizada desde sua fundação, o que se pode considerar como um fator característico de empresas familiares, que trazem com elas aspectos marcantes de seus fundadores, que passam de geração em geração.

No caso específico do Magazine Luiza é o que se chama de ‘jeito Luiza de ser’, referindo-se às características de trabalho da fundadora, que vem atravessando gerações e permanece na forma de atuar e de gerir a empresa. Nela, a cultura organizacional parece agir mais como elemento positivo de comunicação e procura de consenso do que para ocultar e instrumentalizar as relações de dominação (FLEURY, 2007).

Isso transparece em algumas afirmações de gerentes, por sinal à frente de lojas adquiridas nos últimos nove anos, como a constatação de E7 de que “o ML tem uma cultura muito própria, muito enraizada, isso vem desde a sua fundação.” Essa assertiva é reforçada quando E8 assinala que “a cultura já veio - o ‘jeito Luiza de ser’ - desde sempre...eu acredito que é aquele jeito família de ser.”

Outro gerente se estende um pouco mais sobre esse aspecto, mas mantém a mesma perspectiva:

Nós temos o "jeito Luiza de ser", que é inconfundível... somos simples, mas temos muita coisa que nos agrega... Então, eu acho que a maior conquista foi a empresa se manter uma empresa física, manter aquela cultura que é o calor humano, aquela essência, o "jeito Luiza de ser", mas ser totalmente digital. (E 9)

No tocante ao ML, visto sob a ótica de ‘empresa familiar’, traz como aspectos a serem examinados: a família; a fundadora; sua sobrinha, Luiza Helena; e o ‘olho do dono’, considerados como fatores inerentes à cultura de uma empresa familiar, pautada em seus líderes como modeladores de cultura, algo advindo desde os fundadores do Magazine Luiza e passando de geração para geração, com destaque para a Presidente anterior, Sra. Luiza Helena Trajano.

Em todos os quatro aspectos mencionados, o que se observa no discurso dos gestores é a forte cultura organizacional, com características predominantes da gestão de sua fundadora, que tem conseguido ser mantida até os dias de hoje. Na segunda geração da empresa, esses traços fortes foram mantidos pela sucessora Luíza Helena, sobrinha da fundadora, que também acrescentou características pessoais à cultura organizacional, tendo como principais destaques de sua gestão a proximidade da cúpula familiar com seus colaboradores e a implantação da loja virtual. Isso foi expresso por E4, ao afirmar que “há um vínculo muito grande da família

fundadora com a equipe de colaboradores.” Segundo E5, o atual Presidente, na terceira geração, expressa para os colaboradores a vontade de preservar a cultura organizacional e, até mesmo, de torná-la ainda mais fortalecida.

E1 afirmou que a empresa se confunde com a Luiza Helena, sobrinha da fundadora e ex-Presidente durante muito tempo, porém reconhece que “todos os valores que estão hoje vieram da fundação”.

Por outro lado, E6 acha que “o bacana é que os funcionários percebem que eles não perderam os traços passados pela família, que coloca os negócios na frente dos interesses pessoais”. E4 assevera, de forma ampla, que “a empresa familiar tem paixão, a empresa familiar corre risco, a empresa familiar gosta de inovação, quer ver o negócio perdurar. Acho que é a grande diferença.”

Em relação ao ‘olho de dono’, verificam-se dois discursos predominantes entre os participantes: um, a presença marcante dos donos da empresa, trazendo alma ao negócio; e outro, o comprometimento dos colaboradores. Assim, segundo E4, a empresa “tem dono, tem alma”.

O outro discurso predominante sobre o assunto é que a cultura organizacional traz uma característica do colaborador como dono do negócio, um comprometimento de tal forma que faz com que ele sinta que os resultados da organização são seus próprios resultados, dando autonomia para tomada de decisão e fortalecendo a fidelidade, lealdade e comprometimento desse colaborador, conforme apresentado por Medeiros et al. (2005); e Bastos et al. (2008), como se depreende das duas afirmações a seguir.

Mas eu acho que assim é o olho de dono mesmo. As pessoas tem um pouco disso, de senso de dono. (E1)



Todos os colaboradores têm a cultura de dono. Então, um dos pilares aí da empresa é que os colaboradores tenham atitude de dono. (E9)

Verifica-se que a cultura da empresa familiar propicia um ambiente de lealdade, fazendo com que seus colaboradores se espelhem no fundador, em seus líderes, adotando seus valores e princípios, tomando-os como inspiração em seu trabalho.

Em empresas familiares, a sucessão é colocada como um processo crítico na sobrevivência da empresa, visto que erros e falhas nesse processo podem vir a prejudicar sua continuidade. De acordo com Oliveira (2010), é importante que seja feita uma análise criteriosa, pois, muitas vezes, o atual ocupante da posição principal sobrepõe suas inclinações pessoais por um herdeiro à melhor alternativa para o comando da empresa. O que se percebe no Magazine Luiza é que, até agora, esse processo vem sendo realizado com êxito:

Apesar de já estarmos hoje na terceira geração; o que foi mudado da cultura, [são] apenas alguns elementos de acordo com a época que a empresa estava vivendo, foram adaptações ao momento. Os valores ... vêm desde a fundação e se mantiveram presentes

### 5.3 VALORES

Nesta seção, apresentam-se depoimentos sobre os valores da organização, seja quando são falados de forma genérica, seja reunidos pelas menções à ética, à meritocracia, ao atendimento ao cliente e ao respeito às pessoas.

Ao falar sobre ‘o jeito Luiza de ser’, E9 o definiu como “...uma simplicidade com muita ética;...esse sentimento, essa emoção [com] que a gente atende o cliente com vontade, com alegria...Então, tudo isso é o Magazine Luiza”.

No tocante à meritocracia, E4 assevera que o princípio da meritocracia não mudou, mas mudou um pouco a forma de trabalhar e sua concepção de valor, conforme transparece nos comentários a seguir:

A questão de meritocracia, ela foi um pouco modificada enquanto valor mesmo. (E1)

...Que é chamada a palavra-chave: "meritocracia". Então, isso também é um valor muito importante, porque assim, é bacana a gente bater na palavra para aqueles que fazem 100%, que é nossa obrigação fazer o 100%. (E6)

Segundo E5, a empresa está “toda orquestrada, amarrada em resultados e trabalha com meritocracia, com alinhamento em relação à estratégia.”

Vale apontar que os gestores 7 e 8, que vieram de Lojas do Baú, ao destacarem a melhoria dos processos, abrem a possibilidade de se supor que a ênfase em planejamento de metas e em meritocracia esteja sempre presente na cultura organizacional do Magazine Luiza.

Os valores da empresa são destacados pelos entrevistados como relacionados à cultura organizacional e como parte das características de sua fundadora, que são seguidas até hoje e compartilhadas entre todos os colaboradores, não se verificando diferença nos discursos de veteranos e dos oriundos das lojas Baú e Maia, o que demonstra um trabalho ativo da empresa na recepção das novas pessoas para integrar o seu quadro funcional, buscando a incorporação dos valores organizacionais e um posicionamento ético na forma de atuação de todos os seus colaboradores.

Dentre os princípios éticos e valores seguidos, destaca-se o compromisso dos colaboradores e da empresa com a transparência e a qualidade no atendimento, gerando valor ao cliente a partir de sua satisfação.

Valores que estão hoje, todos vieram da fundação. Nós reescrevemos nossos valores: gente que gosta de gente; mão na massa; cliente em primeiro lugar, como nosso resultado sustentável. (E1)

Ética, pessoa em primeiro lugar, trabalho em equipe... Tem vários! Tem inovação, simplicidade, crença, felicidade, ousadia, lucro com qualidade. Tem várias coisas. (E8)

Valores presentes: o respeito com as pessoas, com a transparência na comunicação, a vontade de realizar, de fazer, de crescer, de estar presente no mercado. (E3)

Segundo E7, existe uma preocupação constante em não se perderem os valores e em se manterem os pilares da cultura organizacional como ela é hoje. Este entrevistado coloca que isso é um dos maiores ativos que a empresa tem: seus valores continuam imutáveis; e comenta que algumas pessoas tiveram dificuldades em assimilar esses valores. Nesse caso, ficou subentendido que tais pessoas não fazem mais parte do quadro de funcionários do Magazine Luiza.

No que concerne ao posicionamento ético, percebe-se a grande preocupação com este quesito em relação aos clientes internos e externos, “trabalhando duro para se chegar a resultados sem encurtar o caminho”; representado pelo tripé afirmado por E4:

Então, hoje ela se manifesta na estruturação de uma área de integridade, que tem o princípio da ética. Esses três que eu te falei - trabalhar duro, ética, valor do cliente - isso vem desde a sua fundação e se manteve. (E4)

São pessoas, são valores, é a ética, é o compromisso, é o cuidado com o cliente, é tratar os outros como você gostaria que fosse tratado. Ética, ou você tem ou não tem. (E7)

Além disto, outros comentários foram feitos sobre ética, como, por exemplo, quando E10 aponta que a empresa tem transparência; e E9, que alega que os

primeiros pilares da ética da empresa – respeito; cliente em primeiro lugar; e o atendimento, esses três têm que ser “dez estrelas”, e, por fim, lembra do calor humano, garantindo “que isso aí nunca mudou” na empresa. Ademais, um ponto pouco usual foi levantado por E7, ao afirmar que “no Magazine Luiza, pedir ajuda é sinal de sabedoria, não de fraqueza.”

O atendimento é destacado por todos os gerentes, tanto veteranos quanto aqueles oriundos das lojas Baú e Maia, que relatam ser um dos pontos fortes do Magazine Luiza, que prioriza a satisfação de seus clientes.

O Magazine Luiza é uma empresa que visa primeiro o cliente e isso fica muito claro. (E7)

#### 5.4 RITOS, RITUAIS E HERÓIS

Outro ponto que merece menção é o rito de comunhão do Magazine Luiza, que é destacado pelos gerentes como algo bonito de ser visto e feito, iniciando a semana, todas as segundas-feiras pela manhã, com todos os funcionários cantando o Hino Nacional brasileiro e o da empresa, seguindo-se, nessa ocasião, a discussão dos resultados de forma a apresentar as metas e planejamento da semana, buscando aumentar o entusiasmo para enfrentar a semana que se inicia e, ao mesmo tempo, procurando manter fortalecida a cultura organizacional.

E9 chega a afirmar que a cultura do ML é linda por causa do rito e E3 destaca que “o rito tem o momento de comunhão com a pátria, com a empresa...”. Por outro lado, E3 e E8 falam que esse rito é um momento de apresentação de resultados e de alinhamento e reconhecimento.

Lodi (1998) cita a preservação da imagem empresarial quando se tem uma sucessão familiar bem realizada, estendendo as características da cultura organizacional em cada geração. Essa união entre passado e futuro por meio da cultura organizacional se dá graças a heróis – ou melhor, a heroínas – e às histórias a respeito delas e se mostra como um ponto forte do ML.

Eles foram os formadores da família dos novos empreendedores, dos novos gestores de empresa. É muito legal porque... ela [fundadora] tem 91 anos. E ela é extremamente empreendedora, ela ainda fala de negócios como se tivesse 20 anos. Então, isso é fascinante. (E9)

Isso foi desde o berço da dona Luiza [fundadora], quando fundou a loja. (E7)

## 5.5 GESTÃO DE MUDANÇA E ESTILO DE LIDERANÇA

Dentre vários aspectos que influenciam a cultura organizacional do Magazine Luiza, a liderança é um elemento bastante significativo, pois o estilo de liderança impacta no sistema de interação da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores, corroborando o que foi afirmado por Fernandes e Vaz (2010).

Diniz (2011) destaca que o líder em empresas familiares precisa ter uma personalidade carismática e que passe credibilidade, capaz de fortalecer a imagem da empresa. Esse fator foi identificado pelos entrevistados no Magazine Luiza, quando considerados os trechos a seguir, em que executivos e gerentes falam sobre os presidentes das três gerações na empresa.

Para tanto, é necessário lembrar que os valores, as atitudes e a satisfação são essenciais para o estudo da liderança, pois estabelecem a base para a análise das

atitudes e da satisfação, indicando conceitos de comportamentos, mostrando que um é preferível que outro (SILVA; ZANELLI, 2007).

Os trechos abaixo exemplificam o uso de liderança carismática, de liderança pelo exemplo, de liderança por visibilidade (*by walking around*):

A forma de ver as coisas, de não aceitar o fracasso, de ter uma visão vitoriosa, a ser vencedor, a ser campeão. (E5)

As pessoas aqui têm um vínculo com a companhia e com as práticas culturais do Magazine que é quase religioso mesmo. Extremamente intenso. (E1).

Ela (Luiza Helena) não só personifica muito essa questão da cultura, dos valores e tal, como ela falava e praticava. (E1)

Lideram também pelo exemplo. (E3)

A gente tem um comportamento referente a valor aqui que é muito forte, que é gastar sola de sapato. (E1)

Além dos aspectos iniciais acima, os aspectos relacionados à mudança cultural, que passam a ser expostos a partir de agora, indicam a presença da liderança situacional.

Algumas passagens abrem um leque que abrange desde aqueles que afirmam que tudo está em permanente mudança até outros que dizem que “não mudou muita coisa”:

Então, não houve muita mudança da fundadora para os dias atuais não. É a mesma visão. (E5)

Não mudou muita coisa. (E6)

O Magazine Luiza é uma máquina de mudança. (E9)

No entanto, o trecho que se segue parece esclarecer a capacidade de absorver mudanças e o uso da liderança situacional:

Eles estão acostumados a lidar com a mudança. Então eu percebo que isto já está no DNA do CEO, questão de entender a mudança, de se abrir para o novo, de assimilar o novo jeito de fazer as coisas. Apesar de estarmos já hoje na terceira geração, o que foi mudado e o que eu acho que foi agregado são elementos novos de acordo com a época, com o momento que empresa estava vivendo. (E4)

Foi possível captar a percepção de uma cultura que, a despeito de guardar valores fundadores, tem conseguido acompanhar as mudanças, o que reduz eventuais impactos negativos trazidos por elas, conforme o preconizado por Tidd et al. (2005). Na percepção dos gestores, os colaboradores do Magazine Luiza estão acostumados com as mudanças, destacando-se o ambiente tecnológico, citado pelos participantes e objeto de menção específica na última seção deste capítulo. Cabe ressaltar, contudo, que, na percepção dos gerentes veteranos, E5 e E6, não foram verificadas mudanças significativas desde a fundação, conseguindo o ML manter a essência de sua cultura, mesmo com o advento de novas tecnologias, que são inseridas com poucos tropeços.

## 5.6 COMUNICAÇÃO

A comunicação é destacada como um ponto forte da empresa, sendo realizada por diferentes canais formais, tradicionais ou contemporâneos, beneficiando-se das tecnologias de informação e comunicação, tais como TV Luiza, Rádio Luiza, Portal e grupos de “*whatsapp*”.

Na comunicação, a gente tem a TV Luiza, a gente tem a Rádio Luiza e a gente tem nossos grupos de *whatsapp*. Então, a nossa comunicação é fantástica. Então, sai a oferta lá na ponta, daí uma promoção já chega diretamente para o gerente. (E8)

Existem grupos de *whatsapp* hoje feitos dentro da companhia que otimizam também esse processo de comunicação; existe videoconferência, que é realizada uma vez por semana.(E7)

Hoje nós temos a comunicação através da TV Luiza, que é semanal; e esses encontros que nós fazemos: são as nossas convenções (E 10)

Além disso, há uma comunicação forte entre chefes e subordinados, com abertura para ouvir opiniões e considerá-las. O aperfeiçoamento e crescimento dos colaboradores é constantemente buscado pela empresa, sendo informadas as mudanças e tendências vislumbradas pela cúpula do Magazine Luiza.

E a gente tem um jeito de fazer essa comunicação, esse alinhamento com as equipes, que dá segurança à equipe, que ela confia em quem dirige a empresa.(E4)

Falamos: ó, errou aqui, falhou aqui, acertou ali, parabéns aqui, mas aqui você pode melhorar. Não é um negócio de 'tem que ser', é a política do ganha-ganha. (E10)

## 5.7 COMPROMETIMENTO

O comprometimento dos colaboradores aparece em discursos dos entrevistados, voltados para os resultados da organização e denotando comprometimento afetivo considerado quase religioso. O foco nos clientes também é verificado nos discursos, com a atuação dos colaboradores focada na satisfação dos mesmos.

Então, é assim, é quase que uma religião. As pessoas aqui têm um vínculo com a companhia e com as práticas culturais do Magazine que é quase religioso mesmo. Extremamente intenso.(E1)

Outro ponto: ela [a comunicação] gera comprometimento das pessoas, porque, no dia que as pessoas participam das decisões, sentem... que a decisão foi discutida e tal, elas se comprometem com que está lá.(E3)

O comprometimento organizacional verificado nos colaboradores do Magazine Luiza está diretamente relacionado ao sentido dado ao trabalho que, por sua vez, é um valor com relação intrínseca com a cultura organizacional. De acordo com Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), o trabalho somente faz sentido para o trabalhador



quando ele é valorizado e reconhecido por sua família e pela sociedade, pois é por meio do trabalho que o indivíduo cria sua imagem pessoal. A valorização do trabalho realizado pelos superiores é, portanto, fundamental para que o trabalho de fato tenha sentido.

Por isso, repete-se, por oportuno, o mesmo trecho com que se terminou a seção anterior:

Falamos: ó, errou aqui, falhou aqui, acertou ali, parabéns aqui, mas aqui você pode melhorar. Não é um negócio de 'tem que ser', é a política do ganha-ganha. (E10)

## 5.8 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO, GESTÃO DE PESSOAS E AS AQUISIÇÕES RECENTES

No tocante à integração cultural, verifica-se o acolhimento por parte da empresa para os colaboradores que chegaram das empresas adquiridas, buscando-se treinamento e orientação sobre a forma de atuação do Magazine Luiza, com vistas a preservar a cultura organizacional predominante, cabendo destacar o estilo de liderança como importante instrumento desse processo, fortalecendo os valores da empresa e agregando os colaboradores, bem como proporcionando um canal direto de comunicação que permite que os resultados da empresa sejam alcançados.

Segundo E3, todas as aquisições foram feitas de forma respeitosa em relação à empresa que estava sendo adquirida e às pessoas que nela estavam. Em relação ao Baú da Felicidade, contudo, foi um pouco diferente das demais aquisições, porque o ML comprou os pontos comerciais do Grupo Silvio Santos, pois, diferentemente das Lojas Maia e de outras aquisições que tinham sua gestão em plena atividade no momento da compra, as lojas do Baú estavam vivendo um momento de grave desorientação, escassez de recursos e falta de motivação.

Talvez por isso, de acordo com E7, os colaboradores do Baú trouxeram a vivência de “reclamar menos e tentar fazer mais com menos”. Segundo ele, algumas coisas eram valores inerentes a uma operação de companhia de controle familiar bastante peculiar. Ou seja, no caso da aquisição das Lojas do Baú, o ML, ao aprender a ‘fazer mais com menos’, se fortaleceu como empresa.

Já em relação à aquisição das Lojas Maia, o entrevistado E6, oriundo dela, disse que houve um impacto inicial muito grande para quem já estava na empresa anterior e que procurou permanecer no Magazine Luiza. Embora não tenha entrado em detalhes sobre esse impacto relatado, pode-se levantar a suposição de ter sido devido às diferenças culturais entre a adquirente, até então com lojas apenas no Sudeste e no Sul; e a rede adquirida, com todas as suas lojas no Nordeste.

Ainda no tocante à aquisição das Lojas Maia, cabe ressaltar, entretanto, que não houve menção direta a quaisquer dificuldades atribuídas a diferenças de culturas regionais, nem por parte dos executivos corporativos do ML nem tampouco dos gerentes entrevistados oriundos dessa rede adquirida.

Segundo E4, depois desse processo de aquisição das Lojas Maia, o ML adquiriu ainda mais expertise de fazer integração, porque aprendeu a, na visão de E6, “administrar muito mais quantidade de pessoas, muito mais quantidade de lojas, sem perder a essência de ser Magazine Luiza”.

Em relação às lojas do Baú, situadas no Sudeste e predominantemente em São Paulo, houve uma boa integração. E7, oriundo do Baú, reconhece:

Você tem que se adaptar a uma cultura que já está no mercado com 50 anos de história, sendo que você vem de outra companhia. (E7)

E8, também oriundo do Baú, percebe a vontade dos executivos do ML de levar todos os colaboradores ao crescimento profissional e pessoal, relatando que “as pessoas têm contato imediato; o que a gente precisa, a gente tem; a liderança nos auxilia”.

Segundo E9, a integração das empresas foi feita com um ‘carinho enorme’. Conforme demonstrado em pesquisa (TANURE et al., 2007), as principais razões do insucesso das operações de F & A estão relacionadas à gestão de pessoas, ou seja, ter uma boa gestão de pessoas é fundamental para o sucesso para se evitar o conflito cultural e para consolidar a integração das empresas.

Nota-se que não foi relatado conflito na integração das empresas. Esse fato é justificado pelas práticas diferenciadas de gestão de pessoas adotadas pelo Magazine Luiza, pela ênfase na comunicação, pelo ‘jeito Luiza de ser’ e pela maneira como as pessoas são acolhidas. Esse acolhimento faz com que as pessoas se sintam parte de um todo desde o início e, com isso, a, até mesmo, contar o tempo de serviço na empresa anterior como sendo no Magazine Luiza; ou seja, o empregado oriundo da empresa adquirida acopla o seu passado profissional à nova empresa, o que é sinal de continuidade e pertencimento.

Transcrevem-se abaixo dois depoimentos que parecem demonstrar o ‘jeito Luiza de ser’ na integração dos colaboradores vindos das adquiridas. Com vistas a preservar a cultura organizacional, destaca-se que o desligamento de um colaborador somente é feito em último caso, sendo realizados programas de treinamento e capacitação para evitar demissões.

Primeira regra, não mandar ninguém embora, isso foi muito forte.  
Gente, mas se a pessoa não estiver no perfil e tal? Tenta, treina,

capacita; última coisa vai ser desligar alguém, a última coisa. Então, daí esse respeito pelas pessoas de lá e respeito até pela cultura. (E10)

Primeiro, você vai fazer uma integração, você vai fazer cursos, você vai aprender sobre a empresa.... No dia a dia a gente aprende demais, porque nada como o dia a dia, você pode fazer uma faculdade, ficar lá cinco anos, mas... (E 9)

Nesse contexto, o desenvolvimento de pessoal também precisa atrair a preocupação constante das empresas familiares, tendo em vista que vai além da capacitação para o desempenho excelente de uma função, mas deve contribuir para a capacidade de o colaborador absorver novas tecnologias e inovações na gestão.

Sabe-se que um dos principais ativos de uma organização é o conhecimento de seus colaboradores (BOISOT, 1998). Portanto, é imprescindível qualificar, especializar, atualizar e reter pessoas (SALAS; KOZLOWSKI, 2010). E essa atualização começa pelo diálogo. Só assim é possível que novas ideias surjam, ampliando a percepção que cada indivíduo não conseguiria ter sozinho.

É, isto é feito entendendo, ouvindo e tentando colocar as pessoas no viés positivo, sempre no viés do "vamos lá, vocês são capazes de aprender ...Magazine sempre esteve na ponta da tecnologia". (E1)

Então, lidar com toda essa questão cultural no Brasil, que tem muito a ver com as regiões e aprender a lidar tanto com o consumidor, quanto com a equipe, foi um aprendizado importante para a empresa. (E4)

Além disto, há-de se reconhecer que, depois de sete anos de ocorrida a aquisição, existe o aspecto de que os profissionais que não foram bem sucedidos nesse processo de integração certamente já não estão mais no ML e, portanto, só lá permanecem os que têm um discurso homogêneo positivo, porque que se adaptaram bem.

Finalmente, também justifica-se este fenômeno de ausência de conflito na integração das empresas adquiridas na empresa estudada, pelo tempo decorrido. O tempo que já passou pode apagar ou minimizar eventuais emoções negativas de um conflito passado mesmo para os que vivenciaram algum problema, mas que, agora, não se recordam muito bem, porque já estão muito envolvidos com os desafios do presente.

## 5.9 – ABERTURA PARA TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO

Nota-se que há muitas falas sobre uso intensivo de tecnologias, notadamente para a presença multicanal do Magazine Luiza, fator que pode ser considerado como marcante na empresa, também perceptível quando surgem referências à empresa digital. O consumo multicanal, por sinal, tem se mostrado como uma forte tendência, fazendo com que as empresas busquem estar presentes de forma consolidada nos vários canais. Especificamente o Magazine Luiza, após suas aquisições, primeiramente prestigiou o digital e, depois, partiu para a visão de multicanais.

Essa inclusão digital, esse novo ciclo digital, que se inicia com o Magazine Luiza na frente, faz com que a companhia consolide e avance ainda mais velozmente dentro desse segmento. (E7)

A estratégia do Magazine é uma estratégia multicanal...Magazine Luiza é uma empresa digital que se torna uma plataforma digital com pontos físicos e calor humano. (E 2)

Desse modo, verifica-se que o ambiente virtual do Magazine Luiza é colocado como uma das principais razões para o seu sucesso continuado no varejo de móveis e eletroeletrônicos dos últimos anos, se configurando como um dos fortes nomes do

setor, tanto no ambiente físico quanto no ambiente virtual, atendendo aos anseios de compra do atual consumidor.

Como nós vamos digitalizar a companhia, como é que nós vamos promover essa transformação digital? (E2)

Esse espírito de adequação ao novo, de assimilar novas metodologias, a questão da própria transformação digital que a gente está vivendo, eu percebo que o varejo como um todo está bem atrasado em relação a isso. (E4)

A visão da empresa é ter pontos físicos com calor humano, mas com tecnologia. Acho que a gente hoje facilitou nosso trabalho com a chegada das tecnologias lá da companhia. (E5)

A questão das inovações tecnológicas é facilmente percebida quando se observa as menções à cultura digital. A presença das tecnologias digitais na empresa é uma preocupação constante e um de seus principais diferenciais. Isso é percebido nos discursos de todos gerentes entrevistados (E5 a E10), tanto veteranos do ML como os oriundos das Lojas Baú e Maia, destacando-se o relato de E 9, veterano, que denota a preocupação da empresa em relação à inclusão digital dos colaboradores.

Porque nós aprendemos, nós fomos treinados e somos treinados até hoje, muito. Uma evolução digital. E transformou-se na empresa mais digital do Brasil. Digitalização, isso veio muito forte de um passado mais recente! Um profissional, para fazer o que faz, ele tem que estar muito antenado em tecnologia e estar digitalizado. (E9)

Portanto, esse atendimento é necessariamente padronizado e repassado aos funcionários através de treinamento. Na ocasião, cria-se a oportunidade de se atender os clientes vendendo serviços. (E6)

Dentro do currículo mínimo, ele tem o nosso método de atendimento, que se chama atendimento “dez estrelas”. (E10)

Aqueles primeiros pilares lá de ética, respeito, cliente em primeiro lugar, o atendimento tem que ser dez estrelas, o calor humano, isso aí nunca mudou. (E9)

É visão geral dos entrevistados o fato de a empresa estar aberta para e em constante mudança e de que a mudança mais impactante nos últimos anos é a questão da transformação digital. Há anos o ML tem privilegiado o digital, começando pelo pioneirismo *on line* e, na sequência, partindo para a visão multicanal. A transformação digital é a principal alavanca de mudança cultural e inovação do ML. Após as aquisições, com a chegada do novo CEO, da terceira geração, Frederico Trajano, em janeiro de 2016, essa cultura digital se intensificou ainda mais.

Hoje, nós estamos falando em operação de loja aqui, com toda a inovação que a tecnologia está trazendo. O ML é uma empresa que tem no seu DNA a venda, e mesmo assim, de inovação. (E3)

No Magazine Luiza, está dentro do seu DNA esse *know how* de inovação. Se você parar para analisar, isso foi case de sucesso em Harvard, eram as lojas virtuais. (E7)

Segundo E3, a maior mudança no momento é na forma como as pessoas estão comprando e o ponto central é que o ML vai poder começar a vender, nas lojas físicas, produtos dos *players* que estão no site (*marketplace*).

A maior inovação é a gente vender pelo *mobile*. (E9)

Isso é uma inovação muito bacana, quer dizer, o cliente tem uma percepção de que o site é uma empresa e a loja, mesmo sendo Magazine, era outra. (E6)

A mudança principal destacada é a transição de loja física para virtual e a questão do varejo multicanal, onde os colaboradores precisam acostumar-se a interagir com o mercado e com os clientes agregando vários ‘mundos’ – físico, digital, virtual. Isso transparece na mudança relatada a partir da digitalização da empresa.

Ressalta-se que, para os gerentes E5 e E6, não foram verificadas mudanças significativas desde a fundação, conseguindo o ML manter a essência de sua cultura organizacional da empresa, com as novas tecnologias sendo inseridas sem grande dificuldade.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações e a aplicabilidade desta pesquisa, considerando os resultados encontrados a partir da pesquisa de campo realizada e buscando-se responder à questão-problema apresentada.

### **6.1- CONCLUSÕES**

Esta dissertação permite entender o Magazine Luiza como um caso de sucesso, graças a sua cultura organizacional, com fortes características herdadas de seus fundadores e que tem se mantido assim no decorrer dos anos, com mudanças que só vieram a agregar valor a sua trajetória.

Observando-se os resultados desta pesquisa, nota-se que uma cultura organizacional forte, cultivando valores positivos, aberta para a mudança, para a inovação e para a modernidade, aliada a um programa de gestão de pessoas que privilegie o permanente desenvolvimento de seus colaboradores pode se tornar um diferencial competitivo da organização.

O gestor, em todos os escalões, é peça-chave para o bom resultado do trabalho de seus subordinados, como responsável por fazer a empresa funcionar e, para tal, precisa fomentar bom relacionamento interpessoal na sua equipe. Assim, é dever do gestor identificar os anseios de seus colaboradores, proporcionar o *feedback* adequado, seja para elogiar ou para aconselhar, bem como para fazer críticas construtivas, e até mesmo desenvolver programas de treinamento, ajudando os colaboradores na melhoria de seu desempenho.

Importante destacar também a importância da comunicação interna empresarial. A qualidade da comunicação interna é um fator essencial para o sucesso das empresas diante de uma concorrência cada vez mais ágil e agressiva. Quando essa comunicação é realizada de modo competente, proporciona boas relações entre os funcionários; integra-os ao cotidiano de trabalho, ao divulgar com transparência as decisões e objetivos da empresa; e torna-se instrumento eficaz nas relações com clientes, fornecedores, investidores e demais partes interessadas.

O Magazine Luiza apresenta-se com destaque no setor varejista e dentre as empresas familiares nacionais, com uma cultura organizacional marcante desde sua fundação. Os relatos dos gestores parecem demonstrar que as mudanças na empresa estão sendo adequadamente gerenciadas e ocorrem com pouca dificuldade, o que pode ser justificado pela capacidade absorviva das inovações e das novas tecnologias; e pela eficiência da comunicação interna, com os colaboradores sempre cientes do que irá ocorrer na empresa e pelo nível comprometimento desses colaboradores, que se identificam muito com o ML.

A lealdade percebida dos colaboradores para com a empresa é cimentada por uma cultura organizacional forte, onde se observa proximidade entre superiores e subordinados, com espaço aberto para comunicação direta e em todas as direções, com opiniões sendo ouvidas e consideradas.

Outro ponto de destaque é a importância dos ritos de comunhão e de um estilo de trabalho simples, direto e ágil, consubstanciado no 'jeito Luiza de ser'.

Além disso, a política de não desligamento do colaborador em primeira instância, diferentemente do corriqueiro em organizações varejistas e, pelo contrário,

focando no desenvolvimento pessoal, parece contribuir para o reforço e permanência da cultura organizacional.

Em relação aos impactos das aquisições na cultura organizacional da empresa, verificou-se que as mudanças parecem ter sido adequadamente gerenciadas, pois, nas entrevistas, pouca diferença foi percebida nos discursos dos gestores advindos das lojas adquiridas, verificando-se uma incorporação da cultura organizacional do Magazine Luiza por parte deles, o que parece se sobrepor às mudanças organizacionais.

No discurso dos gestores em relação às mudanças organizacionais relevantes, o que mais vem impactando é a mudança para as vendas multicanal, ou seja, a transição da loja física para a virtual e o trabalho como se elas fossem uma só entidade. Isso é repetido constantemente pelos gestores, com impactos positivos, não prejudicando nem a cultura nem o desempenho organizacional.

Nesse contexto, verificou-se que o Magazine Luiza apresenta uma cultura organizacional típica de empresas familiares, onde a família fundadora, em suas três gerações, é o principal balizador, conseguindo permanecer forte mesmo após duas sucessões da presidência; das aquisições de outras empresas; e da mudança de atuação de mercado para multicanal. As aquisições estudadas também não apresentaram impacto negativo, com as mudanças trazidas conseguindo ser geridas eficazmente, tanto que não se identificam problemas remanescentes dessas aquisições nos relatos dos gestores que delas vieram. Ao contrário, embora pareça ocorrer de forma localizada, pode-se perceber um incremento na aprendizagem organizacional, com destaque para a vivência dos aspectos adaptativos que os colaboradores das lojas adquiridas trouxeram, com um *know-how* de 'sobrevivência

com recursos escassos' que contribuiu para que, por via de mão dupla, todos aprendessem algo útil para o dia a dia, como 'fazer mais com menos'.

No que concerne ainda aos aspectos ligados ao desenvolvimento das pessoas, percebem-se os seguintes fatores facilitadores no Magazine Luiza: a preocupação com o acompanhamento e a melhoria contínua do desempenho; a busca de critérios meritocráticos na gestão dos colaboradores; a valorização do comportamento inovador; e o encorajamento para aquisição contínua de novos conhecimentos.

Ao final deste estudo, portanto, ratifica-se a importância da cultura organizacional como algo que precisa ser preservado e fortalecido, demonstrando-se que quando mudanças são bem geridas, seus resultados são positivos.

O sucesso da empresa é justificado pelo foco nos clientes, tanto internos quanto externos, buscando satisfazê-los de forma que o colaborador exerça suas atividades com motivação e os clientes estejam satisfeitos com suas compras, independentemente do canal escolhido.

## 6.2- RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se ao Magazine Luiza a continuidade das ações de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento e valorização dos colaboradores, como requisito imprescindível para a satisfação dos clientes externos. Além disso, recomenda-se também a busca constante da manutenção e fortalecimento da cultura organizacional, notadamente o ambiente acolhedor, a preservação dos valores voltados para a busca da inovação e o fomento da resiliência dos indivíduos e equipes.

Com relação à gestão das pessoas, recomenda-se o exame dos seus diversos fatores facilitadores, notadamente o aperfeiçoamento e a abertura permanentes dos

processos de comunicação organizacional com colaboradores, clientes e fornecedores.

Essas recomendações acima representam igualmente a demonstração de aplicabilidade desses achados às demais organizações, notadamente as que se envolverem em processos de fusões e aquisições.

Para pesquisas futuras recomenda-se um novo estudo no Magazine Luiza, dessa vez de natureza longitudinal, focando no impacto da atuação multicanal sobre a cultura organizacional.

Sugere-se também a possibilidade de expandir o escopo do estudo para outras organizações de varejo, comparando empresas familiares com empresas de controle acionário difuso no tocante a desempenho e cultura organizacional.

Outra possibilidade interessante é seguir essa mesma vertente para examinar organizações industriais ou de serviços quanto à relação entre desempenho e cultura organizacional.

Por fim, lança-se o desafio de examinar, através de abordagem quantitativa, a percepção dos colaboradores do 'chão de loja' do ML a respeito dessa cultura organizacional tão peculiar.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 326-387, 1999.

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, H. L. Sentido do trabalho e racionalidades instrumental e subjetiva: interfaces entre administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.

ANTONI, V. L. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo, RS: UPF, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.

BARROS, B. T. et al. (org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2008, p. 49-96.

BECK, L.; JANSSENS, W.; DEBRUYNE, M.; LOMMELEN, T. A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. **Family Business Review**, v. 24, n. 3, p. 252-272, 2011.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOISOT, M. H. **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. New York: Oxford University Press, 1998.

BRIODY, E.; PESTER, T. M.; TROTTER, A. A story's impact on organizational-culture change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 67-87, 2012.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; BARBERO, J. L. A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. **Family Business Review**, v. 23, n. 1, p. 27- 44, 2010.

CHAN, K. Y.; DRASGOW, F. Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 481-496, 2001.

CHANLAT, J.-F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 14, n. 4, p. 10-14, 2011.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; Van EVERY, E. J. (ed.) **Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

COVIN, J. G. et al. Marketing-related resources and innovativeness in family and nonfamily firms: A contingent approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5620-5627, 2016.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; GARRETT, R. Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 229-238, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 33-49, 2011.

DAVIS, S. M. **Managing corporate culture**. Cambridge, MA: Ballinger, 1984.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. A different game. In: DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. (ed.). **Wharton on managing emerging technologies**. New York: Wiley, 2000, p. 1-23.

DEAL, T.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

\_\_\_\_\_. **The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering**. Cambridge, MA: Perseus, 1999.

DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley, 1997.

DeVRIES, M. F. R. K.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. S. Paulo: Atlas, 2013.

DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. **Managerial Planning**, v. 32, n. 6, 1984.



DOUGLAS, N.; WYKOWSKI, T. **From belief to knowledge**: achieving and sustaining an adaptive culture in organizations. Boca Raton, FL: CRC, 2011.

DYER Jr., W. G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, v.1, n. 1, p. 37-50, 1998.

EARLEY, P. C.; GIBSON, C. B.; CHEN, C. C. 'How did I do?' versus 'how did we do?': cultural contrasts of performance feedback use and self-efficacy. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 30, n. 5, p. 594-619, 1999.

EBY, L. T.; ADAMS, D. M.; RUSSELL, J. E. A.; GABY, S. H. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 419-442, 2000.

FERNANDES, M. E. R.; VAZ, S. L. Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no Academy of Management Journal. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. (org.) **Liderança entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 147-169.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_ O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M.(coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 15-27.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; McNAMARA, R. T. Resistance and the background conversations of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 105-121, 2002.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. S. Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 31, n. 3, p. 73-82,1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron/ McGraw-Hill, 2010.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GABRIEL, Y. **Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies**. New York: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_ (ed.) **Myths, stories, and organizations: pre-modern narratives for our times**. New York: Oxford University Press, 2004.

GALLO, M. A. **Ideas básicas para dirigir la empresa familiar**. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra, 2008.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GAUGHAN, P. A. **Mergers, acquisitions and corporate restructurings**. 6. ed. New York: Wiley, 2015.

GERSTEN, M. C.; SODERBERG, A.-M.; TORP, J. E. (ed.). **Cultural dimensions of international acquisitions**. New York: De Gruyter, 1998.

GIBSON, C. B.; MAZNEVSKI, M. L.; KIRKMAN, B. L. When does culture matter? In: BHAGAT, R. S.; STEERS, R. M. (ed.) **Handbook of culture, organizations, and work**. New York: Cambridge University Press, 2009, p. 46-68.

GIROUX, N. Communication et changement dans les organisations. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 9-18, 1993.

GOMEZ, C. B.; KIRKMAN, B. L.; SHAPIRO, D. L. The impact of collectivism and ingroup / outgroup membership on the estimation generosity of team members. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1097-1106, 2000.

GUPTA V.; LEVENBURG, N. A thematic analysis of cultural variations in family businesses: the CASE Project. **Family Business Review**, v. 23, n. 2, p. 155-169, 2010.

HANDY, C. B. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARPAZ, I.; HONIG, B.; COETSIER, P. A cross-cultural longitudinal analysis of the meaning of work and the socialization process of career starters. **Journal of World Business**, v. 37, n. 4, p. 230-244, 2002.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Em busca de vantagem competitiva: produção, estratégia e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 41, n. 2, p. 31– 45, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. S. Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Culture and organizations**: software of the mind. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 323-352, 1996.

\_\_\_\_\_ et al. **Culture, leadership and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

HUEY, L. Y.; AHMAD, K. Z. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 1, p. 53-86, 2009.

IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2016. Divulgadas em 27/06/2018. Acesso a <https://ibge.gov.br> em 13/11/18.

ISABELLA, L. A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construct key organizational events. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 7-41, 1990.

JAFFE, D.; LANE, S. Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 81-98, 2004.

KELLERMANS, F. W.; EDDLESTON, K. A. Corporate venturing in family firms: does the family matter? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 6, p. 837-854, 2006.

KELLY, L.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 27-42, 2000.

KETS de VRIES, M. F. R.; BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization: a clinical perspective. **Administration and Society**, v. 30, n. 6, p. 640-675, 1999.

\_\_\_\_\_ ; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégias para a mudança**. Coleção Harvard de Administração, Boston, v. 7, p. 7-28, 1986.

LAJOUX, A. R. **The art of M&A integration: a guide to merging resources, processes, & responsibilities**. New York: McGraw-Hill, 1998.

LEONG, L.; FISHER, R. Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of Multifactor Leadership Questionnaire means across cultures. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 2, p. 164-174, 2011.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES/Pnud, 1998.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron, 1997.

MARTIN, G. **Managing people and organizations in changing contexts**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2006.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento** – pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Meridional/Sulina, 2005.

MOTTA, F. C. P. Heróis sagrados, heróis profanos. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000, p. 374-389.

\_\_\_\_\_; CALDAS, M. P. (ed.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional: o desvelar de padrões inconscientes. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 84-91, 1997.

PwC BRASIL. Fusões e aquisições no Brasil - dezembro 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/serviços 2017>.

\_\_\_\_\_. Empresas familiares globais 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br 2018>. Acesso em 13/11/2018.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar:** Um negócio que se adapta ao século 21. 2013. Disponível em: [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/10minutes/assets/10-min-empresas-familiares-13.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/10minutes/assets/10-min-empresas-familiares-13.pdf) Acesso em: abril/2018.

RHINOW, G. **O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais:** a indústria de ciência da vida. São Paulo, 2006.

ROD, I. Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 3, p. 185-201, 2016.

RONEN, S.; SHENKAR, O. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and a synthesis. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 435-454, 1985.

ROTH, L.; TISSOT, M. C. H.; GONÇALVES, R. B. Family-owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

ROULEAU, L. Le "malaise" du changement intermédiaire en contexte de réorganisation: éclatement et renouvellement identitaires. **Gestion – Revue Internationale de Gestion**, v. 24, n. 3, p. 96-101, 1999.

SALAS, E.; KOZLOWSKI, S. W. J. Learning, training and development in organizations: much progress and a peek over the horizon. In: KOZLOWSKI, S. W. J.;

SALAS, E. (ed.). **Learning, training and development in organizations**. New York: Wiley, 2010, p. 461-476.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**. Homewood, IL: Irwin, 2011.

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

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006, p. 55-58.

\_\_\_\_\_.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 1, p. 30-48, 1981.

SEBRAE. Empresas familiares no Brasil. Acesso em 30/04/2018.

SETHIA, N. K.; Von GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (ed.) **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.

\_\_\_\_\_. Postmerger integration. **Journal of Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 65-76, 1986.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.



SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 407-442.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p.339-358, 1983.

\_\_\_\_\_.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 19, n. 3, p. 257-273, 1982.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STEERS, R. M.; NARDON, L.; SANCHEZ-RUNDE, C. Culture and organization design: strategy, structure, and decision-making. In: BHAGAT, R. S.; STEERS, R. M. (ed.) **Handbook of culture, organizations, and work**. New York: Cambridge University Press, 2009, p. 71-117.

TAMAYO, A., GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

\_\_\_\_\_.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2007.

\_\_\_\_\_.; PATRUS, R. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: o case da F & A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander**. São Paulo: Elsevier, 2011.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3. ed. New York: Wiley, 2005.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Cultural management in family business. **Brazilian Business Review – BBR**, v. 7, n. 3, p. 23-44, 2010.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2010.

TRICE, H. M.; BYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture**: understanding cultural diversity in global business. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

VANZOLINI. 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda e terceira geração. 2016. Disponível em <https://vanzolini.org.br>. Acesso em 13/11/2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VILLAS BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança e cultura: tradição e renovação da pesquisa. In: Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (EnGPR). **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2017.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.

WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 5. ed. Mahwah, NJ: Prentice-Hall, 2002.

## APÊNDICE A

### **Roteiro de entrevista semiestruturada para Diretores**

#### Introdução

- Apresentação da entrevistadora.
- Apresentação do entrevistado.
- Há quanto tempo está no ML?

#### Tópicos/ perguntas:

- Trajetória profissional, desde quando começou a trabalhar, antes e no ML.
- Percepção da cultura organizacional do ML.
- O que mudou na empresa desde quando entrou.
- Como os gerentes de loja percebem a cultura organizacional do ML.
- O que diferencia o ML de outros grandes varejistas que atuam no Brasil, quanto a cultura organizacional.
- O que diferencia o ML dos outros varejistas brasileiros com controle familiar
- Como se manifestam os traços da cultura familiar fundadora do ML.
- Valores presentes hoje que vêm desde a fundação do ML.
- Valores que percebe terem mudado desde o seu ingresso no ML.
- Quais as mudanças na sociedade nos últimos 8 anos e seu impacto na cultura organizacional do ML.
- Quais as mudanças no mercado nos últimos 8 anos e seu impacto na cultura organizacional do ML.
- Quais as mudanças no varejo brasileiro nos últimos 8 anos e seu impacto no ML.
- Como foi tomada a decisão de aquisição das Lojas Maia(para oriundos de ML e Maia) ou do Bau (para oriundos de ML e Bau).

- Aspectos humanos e culturais na aquisição das Lojas Maia.
- Aspectos humanos e culturais na aquisição do Baú.
- Como é hoje a comunicação dentro do ML.
- Inovações ocorridas no ML nos últimos 8 anos.

## APÊNDICE B

### **Roteiro de entrevista semiestruturada para Gerentes**

#### Introdução

- Apresentação da entrevistadora.
- Apresentação do entrevistado.
- Há quanto tempo está no ML?

#### Tópicos/ perguntas:

- Trajetória profissional, desde quando começou a trabalhar, antes e no ML.
- Percepção da cultura organizacional do ML.
- O que mudou na empresa desde quando entrou.
- Como a Diretoria percebe a cultura organizacional do ML
- O que diferencia o ML dos outros grandes varejistas que atuam no Brasil, quanto a cultura organizacional.
- O que diferencia o ML dos outros varejistas brasileiros com controle familiar
- Como se manifestam os traços da cultura familiar fundadora do ML.
- Valores presentes hoje que vêm desde a fundação do ML.
- Valores que percebe terem mudado desde o seu ingresso no ML.
- Quais as mudanças na sociedade nos últimos 8 anos e seu impacto na cultura organizacional do ML.
- Quais as mudanças no mercado nos últimos 8 anos e seu impacto na cultura organizacional do ML.
- Quais as mudanças no varejo brasileiro nos últimos 8 anos e seu impacto no ML.
- Como foi tomada a decisão de aquisição das Lojas Maia. (para oriundos de ML e Maia) ou do Baú (para oriundos de ML ou Baú).

- Aspectos humanos e culturais na aquisição das Lojas Maia. (para oriundos de ML e Maia)
- Aspectos humanos e culturais na aquisição do Baú. (para oriundos de ML e Baú)
- Como é hoje a comunicação dentro do ML.
- Que inovações percebeu na loja nos últimos 8 anos.