



ORGANIZAÇÕES

ACULTURAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO EM AQUISIÇÃO INTERNACIONAL NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

ACCULTURATION AND INSTITUTIONALIZATION IN INTERNATIONAL ACQUISITION IN AUTOMOTIVE SECTOR

Bruno de Oliveira Carvalho
Universidade de Fortaleza

Leonice Holanda Alves de Melo
Universidade de Fortaleza

Editinete André de Rocha Garcia
Universidade Federal do Ceará

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte
Universidade de Fortaleza

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Universidade de Fortaleza

Data de submissão: 20 jun. 2014. **Data de aprovação:** 21 nov. 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

RESUMO

O estudo apresenta uma integração entre estágios de institucionalização, propostos por Tolbert e Zucker (1998, 2010), e de aculturação, apresentados por Nahavandi e Malenkzadeh (1993). Analisou-se o fenômeno em uma empresa do ramo automotivo, recém-adquirida. Para tanto, foram realizadas entrevistas com catorze gestores da companhia que trabalharam no período de pré-aquisição. Com suporte em aspectos culturais e institucionais, elaborou-se uma proposta no framework que foi utilizado como referência para análise dos dados. Verificaram-se aspectos de culturas organizacionais distintas na empresa adquirida e adquirente. Na adquirida, constatou-se um mix de percepção da própria cultura, evidenciando que não havia uma sedimentação da institucionalização. Nesse caso, o processo de institucionalização tende a mesclar as duas instituições ou a reinstucionalizar. Na adquirente, o modo de aculturação foi acentuado, indicando um elevado grau de multiculturalismo da adquirente.

PALAVRAS-CHAVE:

Aculturação. Teoria Institucional. Fusão e Aquisição. Setor Automobilístico. Framework.

ABSTRACT

The study presents a integration between stages of institutionalization proposed by Tolbert and Zucker (1998, 2010) and acculturation presented by Nahavandi and Malenkzadeh (1993). We analyzed the phenomenon in a automotive company, recently acquired. Therefore, we interviewed fourteen managers who worked during the pre-acquisition. Supported in cultural and institutional aspects it was elaborated a framework that was used as a reference for data analysis. Different aspects of organizational cultures were checked between the acquirer and acquired companies. We found a mix of perception on the culture of the acquired company, showing that there was an internalization of institutionalization. In this case, the process of institutionalization tends to merge the two institutions or to produce a new institutionalization. In acquiring company the mode of acculturation was pronounced, indicating a high degree of multiculturalism.

KEYWORDS:

Acculturation. Institutional Theory. Merger and Acquisition. Automotive Sector. Framework.

INTRODUÇÃO

O processo de Fusão e Aquisição (F&A) tem se tornado uma prática frequente no mundo globalizado (OLIVEIRA; FORTE, 2008; FERRAZ; CORAIOLA, 2011). Como consequência desse processo, observa-se, como fenômeno no ambiente organizacional, o processo de aculturação. A literatura aponta uma relação entre aculturação e desempenho organizacional (NAVAHANDI; MALEKZADEH, 1988; STAHL; VOIGT, 2008). Por meio dessa relação e da possibilidade de favorecer o processo de fusão e aquisição, o fenômeno da aculturação passou a ser investigado de forma mais intensa. Desse fenômeno, emerge a distância da cultura organizacional existente entre as empresas e a possibilidade da existência de diferenças significativas no modelo institucional de cada empresa.

No que se refere à institucionalização,

embora se conceba como um processo de consensos, não é um fenômeno irreversível (BERGER; LUCKMANN, 2002). A F&A exige uma decisão sob o formato de institucionalização: manter a forma institucionalizada da empresa adquirida ou desinstitucionalizar e reinstitucionalizar. A reinstitucionalização representa a saída da institucionalização e a entrada para outra forma institucional, organizada ao redor de diferentes princípios e regras, processo esse compatível com o arranjo institucional formado a partir da aquisição de empresas (QUINELLO, 2007).

O fenômeno de F&A é comum e representa estratégias empresariais para buscar uma maior diversificação e integração (BARNEY; HESTERLY, 2011). Dessa forma, quanto mais relacionada a empresa adquirida for à empresa adquirente, maior a probabilidade de a aquisição ser bem-sucedida (BARNEY;

HESTERLY, 2011). Enfatiza-se, ainda, que o relacionamento entre as empresas envolvidas representa um componente importante de análise, uma vez que a existência de relação estratégica entre a empresa adquirente e a alvo não é condição suficiente, pois as relações entre as pessoas favorecem fenômenos que atravessam aspectos da F&A, como, por exemplo, a institucionalização e a aculturação (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A indústria automotiva é uma das mais internacionalizadas cadeias produtivas que se conhece. A partir de 1990, novas empresas instalaram-se no Brasil por meio de aquisição total ou parcial do capital de empresas já instaladas. Em 1997, esse número era em torno de 70%. Já em 2007, 57,6% dessas empresas possuíam capital nacional; além disso, 85,3% do faturamento estão nas mãos de empresas estrangeiras (ABDI, 2009). Com suporte nesses dados, infere-se a importância das multinacionais no setor automobilístico no Brasil nos últimos anos. Diante do exposto, a pesquisa parte da seguinte questão: Qual a relação entre a institucionalização e aculturação em um processo de aquisição? Objetiva-se, portanto, investigar o processo de institucionalização e aculturação de forma integrada, em uma empresa automotiva, após o processo de aquisição.

Como relevância teórica, elenca-se a discussão entre institucionalização e aculturação e processo de fusão e aquisição. No campo empírico, esta pesquisa elucida vários pontos de atenção para que os gestores das adquiridas e adquirentes possam trabalhar para mitigar problemas daí surgidos.

Para tanto, apresenta-se a teoria institucional da qual emergem discussões sobre institucionalização, desinstitucionalização e reinstitucionalização; a abordagem da aculturação como um dos constructos

importantes da eficácia e eficiência dos processos de F&A e a proposição de um *framework* a ser utilizado para análise desses dois fenômenos.

Referencial Teórico

Teoria Institucional

Uma estrutura organizacional torna-se uma instituição quando padrões estáveis de comportamentos são significados pelo grupo social como necessários e eficazes (BERGER; LUCKMANN, 1967, *apud* TOLBERT; ZUCKER, 2010). Quando uma atividade organizacional torna-se institucionalizada, passa por um processo de controle social dos sujeitos envolvidos e torna-se parte do repertório habitual do ambiente organizacional, gerando tipificações pelos atores (TOLBERT; ZUCKER, 2010), em um processo de legitimação dos sistemas de valores, crenças e normas que compõem as instituições (QUINELLO; NUNES, 2006).

A teoria institucional surge no contexto de novas descobertas e discussões sobre estudos organizacionais, como, por exemplo, estudos sobre a relação positiva entre tamanho e complexidade, visando ao aumento da eficiência e à necessidade de supervisão para lidar com problemas de coordenação decorrentes da especialização e das forças ambientais na determinação da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

O modelo base da teoria institucional tem sido utilizado para compreensão de uma vasta gama de fenômenos (TOLBERT; ZUCKER, 1998; QUINELLO; NUNES, 2006). Dessa compreensão surgem os movimentos da velha escola institucional, baseados no trabalho de Selznick, com foco na interação informal nas organizações (QUINELLO; NUNES, 2006) e a nova escola institucional, voltada para explicar os princípios institucionais no

contexto das instituições formais (MEYER; ROWAN, 1977; BERGER; LUCKMAN, 2002; QUINELLO; NUNES, 2006).

A teoria institucional, concebida a partir da nova escola institucional examina a natureza das relações entre diferentes elementos da estrutura organizacional e a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais de determinados arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 2010). Além disso, a institucionalização representa o processo central na criação de grupos sociais duradouros (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Esta teoria aborda o aspecto da significação social como fator determinante do sucesso ou não de algumas instituições (PIMENTEL; SOARES; LIMA, 2006). As ações habituais referem-se a comportamentos habituais e as tipificações referem-se a definições compartilhadas ou a significados que estão ligados a esses comportamentos habituais duradouros (TOLBERT; ZUCKER, 2010).

A abordagem institucional enfatiza os papéis das instituições e o desenvolvimento de práticas, regras e o processo de estruturação e rotinização. Essa abordagem tem sido utilizada, principalmente, em três dimensões: econômica, política e sociológica, com ênfase em concepções relacionadas à institucionalização, aos mitos e às normas (ALVES; SOUTO; CASTRO, 2012; CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Sua relevância parte da possibilidade de traçar um maior entendimento sobre aspectos institucionais, antecipando situações, crises e oportunidades (QUINELLO, 2007; QUINELLO; NUNES, 2006).

Tolbert e Zucker (1998, 2010) elaboraram três etapas envolvidas na formação e desenvolvimento de instituições de análise do processo de institucionalização. São elas: habitualização ou estágio pré-institucional; objetificação ou estágio semi-institucional; e sedimentação ou total institucionalização (FIGURA 1).

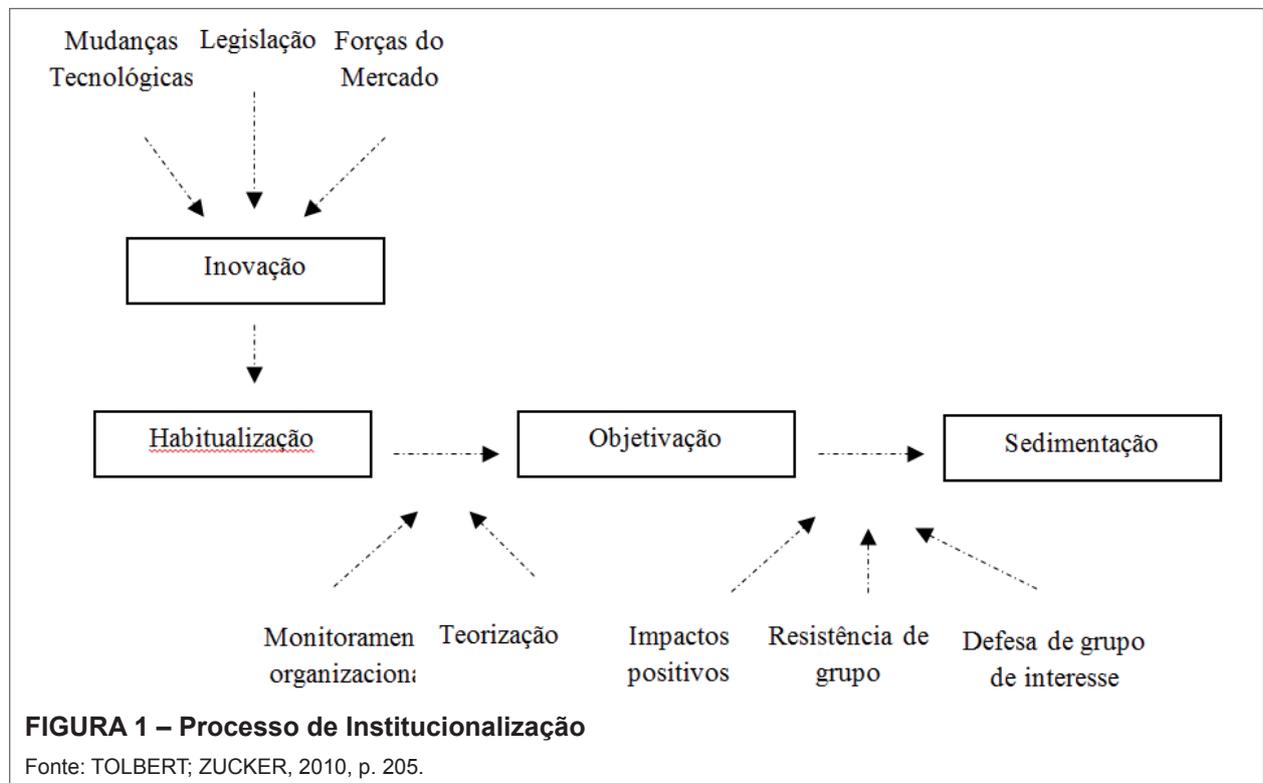


FIGURA 1 – Processo de Institucionalização

Fonte: TOLBERT; ZUCKER, 2010, p. 205.

No âmbito do processo de institucionalização, a habitualização, a objetivação, e a sedimentação são processos que sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010). Os diversos níveis de institucionalização, observados em estudos empíricos (ver Quadro 1), identificam diversas dimensões e estágios que variam de um estágio pré-institucional a um estágio de total institucionalização.

A habitualização seria o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. Nessa fase, há um monitoramento e uma análise das empresas concorrentes, a fim de buscarem ações legitimadas (DIMAGGIO; POWEL, 2005). A organização envolve-se na criação de novos arranjos estruturais políticos e novos procedimentos. Imitações de soluções testadas por outras instituições, com resultados satisfatórios, são observadas nessa fase. Além disso, há baixa teorização, visto que as empresas tentarão se moldar às novas condições ambientais. A etapa da habitualização é, de forma geral, de curta geração, e muitas vezes tem a duração de uma gestão (QUINELLO; NUNES, 2006; TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

A objetivação representa um estágio mais consolidado e permanente. Repre-

senta o desenvolvimento de significados socialmente compartilhados (consensos), ligados a esses comportamentos, e um desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos, além de seu ponto de origem. Há certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e da crescente adoção, pelas organizações, com base nesse consenso. Assim, a objetivação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores (pela observação do comportamento de outras organizações) e de esforços para aumentar sua competitividade relativa (QUINELLO; NUNES, 2006; QUINELLO, 2007; TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

Na objetivação, a nova estrutura difunde-se em resposta aos desafios vivenciados pela organização no processo anterior e distancia-se da simples imitação para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita da estrutura. Alguns agentes, os *champions*, movidos pelo interesse material nesse formato, cooperam para a disseminação da estrutura, por meio de um conjunto de organizações que, de outro modo, não teriam conexão direta (QUINELLO; NUNES, 2006; TOLBERT; ZUCKER, 2010). No estágio de semi-institucionalização, é típico que os adotantes sejam bastante heterogêneos

QUADRO 1 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: TOLBERT; ZUCKER, 2010, p. 209.

e, assim, determinadas características organizacionais anteriormente identificadas com a adoção terão poder preditivo relativamente limitado (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

A sedimentação representa um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura, especialmente em sua sobrevivência, pelas várias gerações de membros da organização. Percebe-se, nesta etapa, baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e correlação positiva com resultados desejados (QUINELLO; NUNES, 2006; TOLBERT; ZUCKER, 2010).

Institucionalização é um processo que emerge das relações interpessoais (QUINELLO, 2007). Nesse processo, incluem-se as práticas e regras usuais. Quanto mais especializada e técnica forem as suas operações, menores chances haverá

de forças sociais afetarem o seu desenvolvimento (QUINELLO; NUNES, 2006; QUINELLO, 2007). Assim, a organização situa-se na interseção da realidade subjetiva e objetiva. Na segunda realidade, emerge a organização com o seu sistema institucionalizado a partir da construção humana ou fruto da exteriorização dos produtos das atividades humanas. Na sedimentação, as práticas objetivadas são compartilhadas e transmitidas em linguagem objetiva (QUINELLO, 2007).

Algumas fases do processo podem ser identificadas numa análise empírica do processo de institucionalização organizacional. Esses constructos-chave são definidos a partir dos estudos de Alves, Souto e Castro (2012), Quinello e Nunes (2006), Tolbert e Zucker (2010) e descritos no Quadro 2.

A institucionalização é considerada um processo central no desenvolvimento e perpetuação de grupos sociais duradou-

QUADRO 2 – Estágios do Processo de Institucionalização

Categoria	Subcategoria	Descrição
Habitualização	Inovação	Ação que produz modificações fundamentais, causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (FREEMAN; PEREZ, 1998)
	Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas a fim de buscarem ações legitimadas. (MINTZBERG, 2003)
	Monitoramento interorganizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas. (DIMAGGIO; POWEL, 1983)
	Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização. (TOLBERT; ZUCKER, 1998)
Objetificação	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura. (OLIVER, 1991)
	Difusão da Estrutura	As formas organizacionais tornam-se mais legítimas quando se espalham. (DIMAGGIO; OWEL, 1983)
	Presença de <i>Champions</i>	Um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão. (TOLBERT; ZUCKER, 2010)
Sedimentação	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados. (TOLBERT; ZUCKER, 1998)
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada. (TOLBERT; ZUCKER, 1998)
	Baixa Resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo (ZUCKER, 2010).

Fonte: Adaptado de Alves, Souto e Castro (2012).

ros, ações tornadas habituais e aceitas. Esse processo tem a dinâmica de reconstruir uma nova identidade organizacional por meio dos estágios apresentados no Quadro 2 (BERGER; LUCKMANN, 2002), repletos de significação, adaptativos e reativos (PIMENTEL; SOARES; LIMA, 2006)

Nesse sentido, a teoria institucional oferece uma extensão importante e distintiva ao nosso repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional, ressaltando o papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010). Além disso, a institucionalização parte da concepção de que as instituições são providas de valores sociais (PIMENTEL; SOARES; LIMA, 2006).

Além da institucionalização, a desinstitucionalização surge no momento em que as práticas vão se desgastando, tendendo à descontinuidade. Os mecanismos que dão início a esse processo podem ser de ordem social e histórica, destacando-se as sucessões, as fusões e as aquisições (RIBEIRO, 2011).

Na etapa seguinte, tem-se a reinstitucionalização, que consiste em medidas e ações que permitem o surgimento de novas formas de institucionalização, reduzindo os níveis de risco e incerteza. De acordo com Jepperson (1991, *apud* QUINELLO, 2007), a reinstitucionalização representa a emergência de uma nova forma institucional. Observa-se esse fenômeno quando se depara

com o processo de fusões e aquisições e, assim, a integração cultural entre as empresas adquirentes e adquirida (QUADRO 3).

O entendimento de como ocorre a mudança institucional é um desafio central para os institucionalistas, assim como a análise da persistência de características culturais, vinculadas ao fenômeno institucional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010). Os processos institucionais podem, por um tempo, dar a aparência de um campo de estabilidade, visto que diferenças de interpretação e ênfase podem ser temporariamente resolvidos por consenso socialmente negociado (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). “Institucionalização é a emergência de padrões ordenadores, estáveis, socialmente integradores, de um contexto de atividades instáveis” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010, p. 14), portanto, as mudanças organizacionais devem ser investigadas, considerando a implicação dessas mudanças no ambiente organizacional como um todo, em especial, em organizações que se fundem.

Processo de aculturação em fusões e aquisições

O processo de institucionalização é relevante, pois, à medida que progride, a empresa torna-se competente para executar suas atividades organizacionais de forma mais eficiente. Ao referir-se ao processo de reinstitucionalização no contexto

QUADRO 3 – Processo de Institucionalização

Tipos de Processos	Descrição
Desenvolvimento institucional	Entropia social (desordem social); Padrão de comportamentos reproduzíveis pela ação, ou não reproduzíveis.
Desinstitucionalização	Tendência para mudanças no ambiente; Deslegitimação de práticas e procedimentos organizacionais; Pressões políticas, funcionais ou sociais.
Reinstitucionalização	Entrada em uma nova forma institucional.

Fonte: QUINELLO, 2007.

da aculturação, é perceptível que, após o processo de F&A, novos sistemas de significados criados são partilhados pelas empresas (SELZNICK, 1971). Observa-se que, na última etapa da institucionalização, a sedimentação, que consiste na permanência institucional, modos aceitáveis de comportamentos tornam-se legitimados pelo grupo (SELZNICK, 1971; QUINELLO, 2007).

Quando uma empresa é adquirida por outra, é comum a existência de culturas diferentes, uma vez que cada empresa incorpora princípios, crenças, formas de organização e interpretação dos eventos e processos distintamente (QUINELLO, 2007). Quando duas culturas organizacionais entram em contato, em um processo de aquisição, ambas são submetidas a mudanças e, ou, resistências (BÍSCOLI, 2003). Nesse sentido, aculturação significa o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos (*patterns*) culturais iniciais de um ou dos dois grupos (BÍSCOLI, 2003).

Na aculturação, são analisados tanto fatores da cultura organizacional, de estratégia, de estrutura de liderança, quanto outros fatores que envolvem toda a organização. O contato de diferentes culturas organizacionais pode ensejar a adoção de quatro processos apresentados e definidos por Nahavandi e Malekzadeh (1993): Assimilação, Integração, Separação e Desaculturação.

Na assimilação, os membros da empresa adquirida abandonam sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa adquirente. Este processo requer cooperação e aceitação dos membros da empresa adquirida e seus efeitos na empresa adquirida são de uma elevada percepção da

atratividade da adquirente e um desapego à própria cultura. Por outro lado, a empresa adquirente apresenta um elevado grau de uniculturalismo e há forte relação entre o negócio das empresas.

Na integração, comparando com a assimilação, o processo é menos unilateral. A empresa adquirente mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional. Assim, a empresa adquirida tem um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, embora agora seja parte da estrutura financeira e legal da empresa adquirente.

Na separação, a empresa adquirida se esforça para se manter separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação. Em geral, a empresa adquirida tem uma cultura forte e o desejo de se manter separada da adquirente. Por outro lado, a empresa adquirente tem características mais multiculturais e há fraca ligação entre os negócios das duas firmas.

A desaculturação é caracterizada por um momento menos positivo e menos desejado. A cultura da empresa adquirida é fraca, porém, os líderes e membros dessa organização não estão aptos para aceitar a cultura da empresa compradora. Adicionalmente a essas características, a adquirente possui características uniculturais e há uma fraca relação entre o negócio das empresas. Dessa forma, desencadeiam-se conflitos, confusões e *stress* para os membros da empresa compradora e da adquirida.

A influência da cultura é associada ao processo de institucionalização. Ao analisar a relação entre culturas *versus* instituições, Peng (2008) considera que a cultura influencia as instituições formais e é influenciada por estas. As instituições seriam as

cristalizações da cultura e essa é o substrato das organizações institucionais, sendo irrelevante a discussão de quem se sobrepõe a quem e, assim, ao discutir sobre distância cultural e distância institucional o autor considera ambos os conceitos como complementares. Em uma abordagem etnometodológica, a institucionalização ocorreria em três etapas: transmissão de cultura (socialmente construída), manutenção da cultura e resistências às mudanças (QUINELLO; NUNES, 2006).

Na etapa seguinte à aquisição ou fusões de empresas, um fenômeno interessante de ser estudado diz respeito ao comportamento institucional e de aculturação. A F&A exige uma decisão sob o formato de institucionalização: manter a forma institucionalizada da empresa adquirida ou desinstitucionalizar e reinstitucionalizar. A reinstitucionalização representa a saída da institucionalização e a entrada para outra forma institucional, organizada ao redor de diferentes princípios e regras, processo

esse compatível com o arranjo institucional formado a partir da aquisição de empresas (QUINELLO, 2007). Isto se inicia a partir da existência de uma tendência para mudanças no ambiente, considerando a existência de deslegitimação de práticas e procedimentos organizacionais, além de pressões políticas funcionais ou sociais (QUINELLO, 2007). Com tal decisão, o passo seguinte seria o de reinstitucionalização, iniciando-se os estágios apresentados no Quadro 3.

Integração do Modelo de Nahavandi e Malekzadeh e Estágios de Institucionalização

Considerando que existe uma interligação entre Aculturação e Institucionalização, integrando-se o modelo de Nahavandi e Malekzadeh (1988) com os estágios apresentados no Quadro 1, ter-se-ia um resultado como o demonstrado na Figura 2.

A integração entre o modelo de Nahavandi e Malekzadeh (1988) e os estágios de institucionalização é explicada, consi-

FIGURA 2 – Integração do modelo de Nahavandi e Malekzadeh e estágios de institucionalização

	Percepção da Própria cultura		Grau de Multiculturalismo		
	Adquirida		Adquirente		
	Integração Valoriza muita a própria cultura	Assimilação Não valoriza a preservação da própria cultura	Integração (Multicultural)	Assimilação (Unicultural)	
Atratividade da adquirente ↑	Estágio Semi-Institucional	Total Institucionalização	Estágio Semi-Institucional	Total Institucionalização	Grau de relação entre os negócios ↑
	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	
	Separação	Deculturação	Separação	Deculturação	

Fonte: Adaptado de Nahavandi e Malekzadeh (1993) e Tolbert e Zucker (2010).

derando duas vertentes do modelo dos autores: 1) a percepção da própria cultura pela adquirida, e 2) o grau de multiculturalismo da adquirente.

Percepção da própria cultura pela adquirida, Atratividade da adquirente e Estágio de institucionalização

Ao analisar os fatores que determinam o processo de aculturação entre duas empresas, Nahavandi e Malekzadeh (1993) entendem que, quando dois grupos entram em contato, a adaptação não seria o único caminho a ser tomado por esses grupos. Os autores afirmam que o processo de aculturação dependeria da forma como a adquirente e a adquirida agem diante da incorporação. Em relação à adquirida, isto vai depender do grau em que seus membros querem preservar a própria cultura e suas práticas organizacionais e do grau em que estão dispostos a adotar a cultura e as práticas da adquirente. Esses estágios irão determinar o quão alto ou baixo os desafios a serem enfrentados irão interferir no processo de institucionalização.

Assim, o processo a ser adotado dependerá da disposição dos membros da empresa adquirida em abandonar sua cultura corporativa e adotar a cultura adquirente, requerendo cooperação, dos membros da adquirida, nesse processo de assimilação. De outra forma, pode acontecer que o processo se dê de forma bilateral, com a integração entre as duas culturas, quando a empresa adquirente mantém seus aspectos culturais importantes para a garantia de sua identidade organizacional na empresa que se forma e, ainda, quando é dado um grau de liberdade e independência para a empresa adquirida, em um processo que Nahavandi e Malekzadeh (1993) denominam de Inte-

gração. De outra forma, em um processo de aculturação categorizado como separação, a empresa adquirida tende a manter-se separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação. O processo de deculturação é considerado como um processo menos desejado. A cultura da firma adquirida é fraca mas, no entanto, os líderes e membros dessa organização não estão aptos a aceitar a cultura da empresa compradora, o que gera conflitos entre a empresa compradora e a adquirida (OLIVEIRA; FORTE, 2008).

A proposta apresentada na Figura 2 alia os processos de aculturação às fases de institucionalização. Assim, em um processo de integração, uma percepção forte da própria cultura, pela adquirida, com alto grau de atratividade da cultura da adquirente, resultaria em uma fase de reinstitucionalização no estágio semi-institucional. Nesse caso, tem-se um sistema de significados compartilhados contribuindo para um consenso social entre os decisores da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

No entanto, se essa percepção for de assimilação, uma atratividade alta da adquirente irá indicar o processo de desinstitucionalização e reinstitucionalização, considerado aqui como total institucionalização. Uma vez que, nesse estágio, não existe uma intenção de preservar a própria cultura, pois a adquirida não valoriza a sua cultura, presume-se que se terá uma total reestruturação, com os elementos institucionais da adquirida sendo substituídos pelos elementos da adquirente. Uma empresa adquirente, que se torna atrativa, de tal forma que a adquirida queira abrir mão da sua cultura, traz consigo um processo de sedimentação, apoiado na continuidade histórica da estrutura, na sobrevivência de seus

institutos por várias gerações, com baixa resistência por grupos de oposição, apesar de se requerer o cuidado com a busca da cooperação e aceitação da empresa adquirida (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

De outra forma, se a percepção for do tipo separação, uma baixa atratividade da adquirente, aliada à valorização da adquirida, da sua própria cultura, irá transportar a empresa que surge após a fusão ou aquisição para um estágio pré-institucional. Aqui se verifica, de forma clara, a existência da necessidade de um processo de habitualização com o desenvolvimento da padronização e, ainda, a necessidade de buscar a legitimação, além da necessidade de a adquirida se moldar às determinações da adquirente.

Se, no entanto, essa atratividade for baixa, um processo do tipo deculturação resultaria em um processo de objetivação, como um estágio mais consolidado e permanente, caracterizando-se um estágio semi-institucional.

Grau de Multiculturalismo Adquirente e Grau de Relação entre os Negócios

O multiculturalismo, para uma empresa, está relacionado ao grau de valorização da diversidade cultural. Se uma organização é composta por grupos culturais diversificados, é considerada como uma organização plural ou multicultural (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993). Nesse caso, tais empresas tendem a respeitar a cultura da adquirente e moldar o seu modo de institucionalização dentro desta perspectiva. No entanto, se a adquirente é unicultural, ela tende a enfatizar a aderência de objetivos únicos e impor sua própria cultura e sistema de gestão.

A outra variável que vai determinar o processo de aculturação para a adquirente

é a diversificação estratégica. Se a reorganização societária acontece entre negócios relacionados, torna-se mais fácil a adquirente impor sua cultura e práticas de forma a obter uma sinergia operacional (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993). Este fato vai implicar na identificação da fase de institucionalização a ser atribuída a esse processo.

Um sistema de significados compartilhados existe quando há, pela adquirente, um alto grau de relação entre os negócios e ainda uma tendência ao multiculturalismo. Nesse caso, a adquirente respeita a cultura da empresa adquirida e ainda entende como sendo importante a existência de culturas diversificadas. Assim, o compartilhamento entre as empresas será um processo natural e objetivado, caracterizando a fase semi-institucional (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993; TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

O estágio semi-institucional também seria observado diante de um processo de deculturação. Neste estágio, a cultura da empresa adquirida é fraca, a adquirente possui características uniculturais e há uma fraca relação entre o negócio das empresas. Diante desse uniculturalismo, a empresa adquirente tende a impor seu conjunto de normas, princípios e procedimentos, de forma mais consolidada, já que não há o interesse na cultura da adquirida. O estágio não se caracteriza como uma fase mais avançada da reinstitucionalização, pois existe um baixo grau na relação entre os negócios, o que colocará a adquirente diante da necessidade de entrar em consenso com a estrutura adquirida (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993; TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

Se a adquirente estivesse em um grau de multiculturalismo, com um baixo grau de relação entre os negócios, existiria uma tendência para uma pré-institucionalização,

devido à necessidade de um envolvimento entre a adquirida e adquirente, a fim de estabelecer arranjos institucionais, considerando o desejo de alinhar a cultura da adquirida com a adquirente. Nesse estágio, existe a necessidade da legitimação das práticas da adquirida a partir das práticas da adquirente (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993; TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010).

Na assimilação, existe o uniculturalismo, com alto grau de relatividade entre os negócios da empresa. Assim, há a tendência a uma total institucionalização diante da necessidade da adquirente impor totalmente a sua cultura. Quintello (2007) afirma que tanto mais especializada e técnica forem as suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem o seu desenvolvimento. Neste estágio, visualiza-se claramente a continuidade histórica da empresa adquirente.

Metodologia

O estudo desenvolvido neste artigo é qualitativo, descritivo, bibliográfico, com base em um estudo de caso, e realizado por meio de uma pesquisa exploratória com dados primários coletados com entrevistas (COOPER; SCHINDLER, 2011) realizadas em uma empresa do ramo automobilístico adquirida por uma multinacional estrangeira há, aproximadamente, 6 anos. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2013. Por solicitação da empresa adquirida, não foi possível a caracterização e nomeação da empresa.

Foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre aculturação pós-aquisição e institucionalização. Para análise dos dois pontos, utilizou-se, respectivamente, o *framework* de Nahavandi e Malenkzadeh (1988) e as etapas de institucionalização de Alves, Souto e Castro (2012), já explicitadas no

referencial teórico. A partir deste referencial teórico, propõe-se um *framework* a partir destes modelos. Para aplicação do *framework*, foram coletados dados secundários sobre o caso da aquisição de uma empresa brasileira de automóveis por uma grande multinacional. Buscou-se conhecer os detalhes da transação, coletando informações de jornais especializados para que se facilitasse a elaboração do passo seguinte, as entrevistas.

Considerando os referenciais coletados, elaborou-se um roteiro de entrevistas dividido em três partes: perguntas introdutórias, com o objetivo de situar o entrevistado em relação a sua área de atuação, tempo de empresa e onde trabalhava no período pré-aquisição; perguntas sobre aculturação pós-aquisição, baseadas no estudo de Nahavandi e Malekzadeh (1988), tendo como principal objetivo classificar ambas as culturas organizacionais segundo o *framework* apresentado; e perguntas sobre os processos e procedimentos da adquirente e da adquirida antes e após a aquisição, com o objetivo de evidenciar a institucionalização.

Foram realizadas entrevistas com catorze membros da companhia, sendo sete da adquirente e sete da adquirida, que ocupam cargos de liderança (coordenação e supervisão) na gestão de desenvolvimento de novos produtos; e que trabalharam no período pré-aquisição na empresa adquirida ou na adquirente. As entrevistas tiveram duração de 40 a 50 minutos cada, com tempo total de nove horas e trinta minutos.

As catorze entrevistas realizadas abrangem profissionais que trabalham nas seguintes áreas: Engenharia; Tecnologia da Informação (TI); Compras; Finanças; Logística; Manufatura; Marketing; Qualidade; Recursos Humanos

Os dados coletados nas entrevistas foram tabulados e analisados por meio de uma análise de discurso (CAREGNATTO; MUTTI, 2006).

Analise de Resultados

Modo de aculturação observado

Para análise do modo de aculturação da empresa adquirente, é necessário avaliar o seu grau de multiculturalismo e a relatividade entre os negócios das duas empresas.

Na empresa adquirente, todos os entrevistados acreditam que a empresa é multicultural, ou seja, que respeita ou incentiva a diversidade de culturas. Isso fica bastante claro quando os entrevistados relatam:

De uma maneira geral, a empresa [adquirente] sempre prega o ponto positivo da diversidade cultural e mesmo porque eu tenho plena confiança que a soma dos diferentes é que realmente dá o resultado muito maior e melhor do que 100% padronizado (ENTREVISTADO 1; 2013).

A empresa [adquirente] incentiva o multiculturalismo a partir do momento em que ela incentiva a diversidade. A diversidade da empresa [adquirente] não é só diversidade de culturas diferentes, de países diferentes, de raças... mas de religião, cor, credo... tudo! (ENTREVISTADO 2; 2013).

Eu diria pra você que é uma empresa multicultural. Acho que a palavra diversidade é isso. É ter várias pessoas com diferentes pensamentos e que podem contribuir de forma diferente para o negócio (ENTREVISTADO 11, 2013).

Em relação ao grau de relação entre o negócio das empresas, todos os sete entrevistados da empresa adquirente foram categóricos em dizer que os negócios são complementares.

Complementando as evidências sobre o

grau de relatividade dos negócios, os entrevistados afirmam:

Então os mercados são diferentes e eles não disputam os mesmos clientes, eles se completam (ENTREVISTADO 2; 2013).

A empresa [adquirida] é única. Em termos de produto é a única da gama de produtos que a [adquirente] tem; a empresa [adquirida] é um produto. É uma marca. Nós temos que fazer parte de toda cesta da empresa [adquirente] (ENTREVISTADO 7; 2013).

Os negócios entre as duas empresas são bem diferentes. Até mesmo a localização no mercado (ENTREVISTADO 9; 2013)

Aplicando o modelo de Nahavandi e Malenkzadeh (1988) nos entrevistados da empresa adquirente, foi unânime o modo de aculturação: **separação**.

Na segunda etapa da análise, a empresa adquirida é categorizada segundo a percepção da atratividade da adquirente e o grau de apego à própria cultura. Algumas evidências são apresentadas que categorizam a empresa adquirida segundo o modelo de Nahavandi e Malenkzadeh (1988).

Na empresa adquirida, a maioria dos entrevistados acredita que a empresa adquirente é bastante atrativa e possui muito a agregar. Esse fato é relatado durante as entrevistas da seguinte forma:

A empresa [adquirente] tem bastante a agregar. Principalmente na parte cultural. Preserva muito a saúde e a cultura dos funcionários dela, a nível mundial. Isso está chegando aqui, eu estou sentindo, alguma coisa está mudando na empresa [adquirida] (ENTREVISTADO 4; 2013).

A empresa [adquirente] tem muito a ensinar e mais um pouco. É um nível tecnológico, um nível cultural muito, muito diferente. A outra [adquirida] tinha o com-

portamento e a cultura de uma oficina. Essa [adquirente] é uma fábrica (ENTREVISTADO 10; 2013).

Sem dúvida, a empresa [adquirente] tem muito a agregar. Eu acredito porque ela tem práticas muito boas que vem montando e formalizando ao longo de dezenas de décadas (ENTREVISTADO 13; 2013)

O entrevistado 3 foi o único que acredita que a cultura da adquirente não é tão atraente e que se deve tomar muito cuidado ao tentar implementar os processos e práticas da empresa adquirente.

Quando perguntados sobre a preservação da própria cultura, os entrevistados da empresa adquirida não foram tão homogêneos nas suas repostas. Com suporte nas entrevistas, infere-se que metade dos entrevistados acredita que a cultura da empresa adquirida deve permanecer e suas práticas devem ser mantidas. Isso pode ser exemplificado pelos seguintes trechos:

O lado bom que eu vejo com as “pessoas da empresa [adquirida]” é o desejo muito forte de fazer. Nós ainda temos o lado bom de querer fazer as coisas, sabe, assim, querer ver acontecer (ENTREVISTADO 6; 2013).

É um pessoal que trabalha apaixonado pela empresa [adquirida]. Se alguém me oferecer um salário só um pouco maior para sair [da adquirida], ninguém sai. Não é o dinheiro que está segurando a gente aqui. Me incluo nessa turma também (ENTREVISTADO 12; 2013).

Da mesma forma, infere-se que a outra metade dos entrevistados não relata muito apego à própria cultura e acredita que a adquirente tem muito a agregar à empresa adquirida. Tal fato pode ser visto nas transcrições abaixo:

Algumas práticas da antiga [adquirida] não cabem mais. Não é que deveriam ou

não deveriam ser mantidas, embora pudessem ser até melhor do que hoje, mas não combinariam (ENTREVISTADO 10; 2012).

Então eu tenho que enxergar essas práticas que tão vindo e trazer as boas práticas pra ir mudando a cultura, porque é a realidade. Né? A empresa [adquirente] está aqui... ela tem boas práticas, boas lições, e elas têm que vir pra cá e começar a... a ser incorporadas por todos. Sem saudosismo (ENTREVISTADO 13; 2012).

Ao contrário da empresa adquirida, o modo de aculturação da empresa adquirente ficou dividido, basicamente, em duas categorias: **integração** e **assimilação**. O ponto chave para essa divergência foi a percepção da própria cultura.

Abaixo, estão resumidos, por entrevistado, os seguintes dados: o tempo de empresa de cada um dos entrevistados, o setor em que trabalha, onde trabalhava antes da aquisição e o modo de aculturação percebido.

Fase da institucionalização observada

Utilizando o modelo de Alves, Souto e Castro (2012), foram encontradas evidências para as seguintes subcategorias: inovação, estrutura, monitoramento interorganizacional, políticas e procedimentos.

Uma série de inovações está sendo aplicada na empresa adquirida, porém um grande diferencial entre as duas empresas é a presença de sistemas. Na empresa adquirente, são utilizados sistemas que possibilitam uma operação mais robusta. Por outro lado, na empresa adquirida são utilizadas planilhas em Excel para gerenciar as atividades. Isso pode ser evidenciado pelos trechos abaixo:

Aqui na empresa [adquirida], a gente está usando os slides que estão sendo passados à mão pelo estagiário, via Excel, que

QUADRO 4 – Perfil dos entrevistados e modo de aculturação

Entrevistado	Tempo de Empresa (em anos)	Setor	Onde Trabalhava antes da Aquisição?	Modo de aculturação percebido?
1	3	Engenharia	Adquirente	Separação
2	3	Engenharia	Adquirente	Separação
7	6	Finanças	Adquirente	Separação
8	3	Finanças	Adquirente	Separação
9	5	Logística	Adquirente	Separação
11	6	Manufatura	Adquirente	Separação
14	5	Recursos Humanos	Adquirente	Separação
3	16	Engenharia	Adquirida	Separação
4	9	Engenharia	Adquirida	Assimilação
5	8	TI	Adquirida	Integração
6	15	Compras	Adquirida	Integração
10	8	Logística	Adquirida	Assimilação
12	9	Marketing	Adquirida	Integração
13	13	Qualidade	Adquirida	Assimilação

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

a gente sumariza os entregáveis. Então, isso está sendo manual; na outra [adquirente], isso é automático. Quer dizer, nós estamos tentando utilizar os processos da outra [adquirente] com um sistema manual (ENTREVISTADO 2; 2013).

Hoje, a gente tem os *assumptions* e a carta de direcionamento do produto que determina o escopo do projeto. São arquivos e planilhas em Excel que a gente desenvolveu com base nas práticas que a empresa [adquirente] tem (ENTREVISTADO 11; 2013).

A estrutura da empresa adquirida apresenta algumas deficiências. De forma geral, os gestores reclamam da falta de recursos para gerenciar as atividades requeridas pelas práticas da empresa adquirente. Isso prejudica o micro gerenciamento das atividades diárias, conforme relatado abaixo:

Um ponto a ser melhorado, não é no gerenciamento macro, mas no micro gerenciamento das pequenas atividades que compõem uma etapa do programa. Então o que eu vejo que acontece, quando acaba escor-

regando um cronograma, geralmente não é em função dos grandes eventos, mas sim da somatória das pequenas atividades, de pequenas tarefas (ENTREVISTADO 1; 2013).

O monitoramento organizacional é intenso entre a empresa adquirente e a adquirida, porém ainda existe resistência para aplicação das práticas da adquirente. O entrevistado 12 afirma que:

Tem muita coisa que a gente tem que tomar cuidado na hora de trazer os processos e os sistemas [adquirente] para uma estrutura como a da empresa [adquirida], principalmente em relação à viabilidade física de estar implantando (ENTREVISTADO 12; 2013).

As evidências mostram que as políticas e procedimentos da empresa adquirente estão sendo aplicadas na empresa adquirida. Como toda mudança organizacional, o *stress* de aculturação está presente. Isso fica evidente nas seguintes transcrições:

A questão é que a gente, hoje, está tão preocupada em cumprir processos e procedimentos... claro que isso é importante

também... mas eu acho que nós temos que fazer com que cada funcionário se sinta responsável pela construção do carro (ENTREVISTADO 5; 2013).

Somente em 2010, aqui, nós fizemos uma primeira auditoria interna. Nossa, aquilo ali foi uma loucura na mesa da gente! Porque a auditoria interna é um baita questionário lhe perguntando e fazendo você refletir (ENTREVISTADO 6; 2013)

As evidências mostram que a empresa adquirida encontra-se no **estágio pré-institucional**, de acordo com as fases de Tolbert e Zucker (1998, 2010).

Ao analisar-se a proposição de integração apresentada neste estudo, verifica-se claramente, a partir da Figura 3, que a adquirente posiciona-se no estágio **pré-institucional**, analisado a partir do modo de aculturação. As evidências descritas anteriormente comprovam essa constatação.

O estágio de pré-institucionalização irá requerer da adquirente um esforço, dado que o estágio percebido pela adquirida estaria entre o estágio semi-institucional e o de total institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998, 2010). Para metade dos entrevistados, existe uma valorização da sua própria cultura aliada à atratividade da adquirente. Isto indica que a empresa adquirente tende a entrar em

um processo de negociação, a fim de implantar a sua cultura organizacional e legitimar seus sistemas de valores, crenças e normas que a compõem. No entanto, esse processo tenderá a ser facilitado, uma vez que a outra metade dos entrevistados está disposta a abandonar a cultura corporativa da adquirida e adotar a cultura da empresa adquirente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo trouxe, como contribuição, a ideia de integração do modelo proposto por Nahavandi e Malezadeh (1993) e dos estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (2010).

A partir do *framework* proposto, efetuou-se a sua aplicação em um estudo de caso, de forma que se pudesse posicionar a empresa estudada dentro dos quadrantes de cada análise. Assim, ao analisar o processo de aculturação das empresas adquirida e adquirente, verifica-se claramente que se trata de culturas organizacionais distintas.

Verificou-se que, na empresa adquirida, a maioria dos empregados percebe elevada atratividade da empresa adquirente. Porém, a percepção da própria cultura está claramente dividida entre pessoas que gostariam de manter algumas práticas da empresa adquirida e outras que não gostariam.

FIGURA 3 – Modo de Aculturação versus Processo de Institucionalização

	Percepção da Própria Cultura		Grau de Multiculturalismo		
	Adquirida		Adquirente		
	Integração	Assimilação	Integração	Assimilação	
Atratividade da adquirente	Estágio Semi-Institucional	Total Institucionalização	Estágio Semi-Institucional	Total Institucionalização	Grau de relação entre os negócios
	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	
	Separação	Deculturação	Separação	Deculturação	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Esse *mix* de percepção da própria cultura é uma evidência de que, na empresa adquirida, antes do processo de aquisição, não havia uma sedimentação da institucionalização que justificasse uma resistência muito elevada dos empregados.

Na empresa adquirente, o modo de aculturação foi de 100% de separação – o que significa que o grau de relatividade entre as empresas é baixo e o grau de multiculturalismo da adquirente é elevado. Essa evidência mostra que a instituição é muito forte na empresa adquirente, pois todos os seus funcionários têm um modo de pensar e agir alinhados. Isto apresenta uma evidência clara de que a empresa adquirida irá passar por um processo de reinstitucionalização, considerando que a empresa está no estágio pré-institucional.

Na ótica da empresa adquirida, o processo de institucionalização tende a mesclar as duas instituições ou a reinstitucionalizar. Isso pode ser explicado pela possível falta de uma instituição formal no período de pré-aquisição ou pela possível admiração pela empresa adquirente. Por outro lado, a empresa adquirente tende a manter a instituição original da empresa adquirida, sendo justificado pelo próprio modelo institucional da empresa ou pelo baixo grau de relatividade entre os negócios. A Figura 1 resume a comparação entre o modo de aculturação e a institucionalização percebida.

Essa divergência entre os modos de ins-

titucionalização da empresa adquirida e da empresa adquirente explica o estágio pré-institucional e o processo lento de institucionalização em que a empresa se encontra. Analisando de outra forma, por um lado, a empresa adquirente quer aprender com a empresa adquirida como se faz esse “novo negócio” e reluta em reinstitucionalizar. Por outro lado, a empresa adquirida quer aprender com a empresa adquirente e fazer parte desse novo mundo. Percebe-se que há um conflito de óticas do mesmo fenômeno.

A análise feita a partir da proposição de integração apresentada neste trabalho contribui para que, em processos de F&A, as empresas possam fazer uma análise cultural e institucional de forma a contribuir para o seu plano de ação dentro do novo negócio, a fim de reduzir custos com o processo de institucionalização.

Considera-se que a proposta de interação entre aculturação e institucionalização levantada nesse estudo mereça maior investimento de pesquisas. O estudo de um caso limita a abrangência da discussão dos resultados e a afirmação do modelo de integração analisado. Assim, recomenda-se que novos estudos teóricos e teórico-empíricos possam ser empreendidos, como forma de testar a possibilidade de integração de modelos apresentada, bem como para desenhar possibilidades de conhecimentos sobre aculturação em interação com o fenômeno de institucionalização.

REFERÊNCIAS

- ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Perspectivas: estudo prospectivo setorial automotivo**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2009. Disponível em <<http://www.abdi.com.br/Estudo/Automotivo.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2013.
- ALVES, R.; SOUTO, C.; CASTRO C. A. institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância Integrante do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNPAP: o caso da Universidade Federal de Lavras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUIISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36., 2012, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG363.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2013.
- BARNEY, HESTERLY. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BÍSCOLI, F. R. V. **A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública**. 2003. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003 Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis025.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2013.
- BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 3, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 nov. 2014.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad-1999-org-26.pdf>> Acesso em: 25 maio 2013.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE Clássicos**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- FERRAZ, A. H.; CORAIOLA, D. M. Aquisição e aculturação: análise das transformações na cultura de indústria de produtos elétricos de Campo Largo-PR após aquisição por multinacional francesa. **Administração de Empresa em Revista**, Curitiba, v. 10, n. 11, p. 207-230, 2011. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/about/contact>>. Acesso em: 12 maio 2013.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3069285?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102045287923>>. Acesso em: 18 maio 2013.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 14, p. 77-107, 2010. Número especial. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a05v14ns.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.
- MEYER, J. N.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony and Brian Rowan. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: <<http://faculty.washington.edu/jwilker/571/571readings/MeyerRowan.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAHAVANDI, A. MALENKZADEH A. Acculturation in Mergers and Acquisitions. **Academy of Ma-**

- agement Review*, [S. l.], v.13, n. 1, p. 79-90, 1988.
- NAHAVANDI, A.; MALENKZADEH A. **Organizational Culture in the Management of Mergers**. London: Quorum Books, 1993.
- OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Processo de Aculturação em Aquisições: estudo de caso de uma grande empresa do setor alimentício. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA -SEGET, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: [s. n.], 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/229_229_Artigo-Cultura%5D.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2013.
- PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thompson, 2008.
- PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. de S.; LIMA, G. C. O. A (Des) construção institucional do Mercado Central de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/enanpad-2006-eorc-2392.pdf](http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad-2006-eorc-2392.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2013.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINELLO, R. **A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios**. São Paulo: Novatec, 2007. Disponível em: <<http://novatec.com.br/livros/teoria/capitulo9788575221143.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- QUINELLO, R.; NUNES, R. S. O processo de institucionalização do Seis Sigma numa multinacional do setor automotivo. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 1- 20, 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/101/101>>. Acesso em: 22 jun. 2013.
- RIBEIRO, D. A. **Trajectoria institucional da universidade brasileira: a UFBA como reflexo e modelo**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_denise_de_andrade_ribeiro.pdf>. Acesso em: 30 maio 2013.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- STAHL, G. K.; VOIGT, A. Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisition: a tentative model and examination. **Organization Science**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 160-176, 2008. Disponível em: <<http://orgsci.journal.informs.org/content/19/1/160.abstract>>. Acesso em: 18 maio 2013.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORDY, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.