

### 3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1995:60), “a realidade toda não está em nenhuma abordagem” que esgote a questão. Tal assertiva justifica que a presente pesquisa tenha envolvido três embasamentos teórico-metodológicos que se complementaram: a abordagem *neopositivista*, a *histórico-dialética* e a *sistêmica*.

#### 3.1. Delineamento da pesquisa quanto ao método de coleta de dados

Esta é uma pesquisa qualitativa caracterizada como um estudo de caso único, cuja unidade de análise é a empresa Xerox|MHW, combinada em processo de M&A.

Este estudo de caso, conforme Triviños (1987), pode ser classificado como do tipo *Análise Situacional*, uma vez que a pesquisa refere-se a fenômenos específicos ocorrentes em organizações, na qual o pesquisador busca conhecer percepções e circunstâncias peculiares a ele, com vistas a conhecer o *como* e o *porquê* do seu resultado, seja ele positivo ou negativo (YIN, 2005). Mas pode ser considerado, também, como do tipo *histórico-organizacional*, uma vez que seu interesse recai sobre a vida de uma organização, a partir do conhecimento existente sobre ela (TRIVIÑOS, 1987).

O modelo foi eleito, não obstante advertências de Yin (2005:XI) de que “O estudo de caso há muito foi (e continua a ser) estereotipado como o parente pobre entre os métodos de ciência social.” E adverte propondo: “faça estudos de caso, mas faça-os com a compreensão de que seus métodos serão postos em cheque a partir de perspectivas racionais (ou irracionais) e que os *insights* obtidos com seus estudos de caso podem ser depreciados” (2005:XI). Mas o autor também conforta ao chamar a atenção sobre o “paradoxo surpreendente” (2005:XI) de o método ser ao mesmo tempo criticado como frágil e continuar sendo o mais utilizado pelos pesquisadores em ciências sociais.

Mas cabe ressaltar que o fenômeno em consideração na presente pesquisa não é contemporâneo no sentido do momento presente, ou seja, a data de hoje. Tanto a estratégia de estudo de caso como a pesquisa histórica tem como questão o *como* e o *porquê* dos fenômenos; ambas, também, não exigem controle sobre eventos comportamentais; mas enquanto a primeira focaliza acontecimentos contemporâneos a outra trata de fenômenos passados. Porém Haguette (1987) assegura que ao pesquisador é facultado trabalhar com várias técnicas para o levantamento de informações, e a depender dos propósitos em vista, é possível a reconstituição dos fenômenos passados a partir da *história de vida*. Conforme a autora (1987), esta é uma técnica aplicável a indivíduos, comunidades ou a uma *organização*. Esta última configura o caso da desta pesquisa.

O autor da dissertação foi sócio da empresa adquirida, desde a sua criação, sendo esse fato histórico importante para a descrição e análise dos antecedentes e do cotidiano da organização em dado período anterior e posterior à aquisição da empresa. Para os efeitos da pesquisa, desempenhou um papel como se fora, também, um *observador-participante* naquele momento histórico. Bem assim, seus pares na empresa adquirida, constituindo estes últimos, como o autor, fontes preciosas das evidências necessárias à análise do fenômeno em tela, a partir da situação vivida no cotidiano. Além desses, outros respondentes aos questionários semi-estruturados (constantes do Anexo), posicionados em destaque na empresa adquirida e oriundos da empresa adquirente, colaboraram na pesquisa como fontes importantes de informações. Poder-se-ia, então, falar, curiosa e paradoxalmente, em *contemporaneidade* de um fenômeno passado, ou seja, em presente do pretérito, vivido pelo autor e pelos sujeitos-respondentes da pesquisa.

Tais procedimentos permitiram, sobretudo, a construção de uma relativa diversidade de percepções, interpretações e compreensões de sentidos dos fenômenos ocorridos, sem dúvida tendentes a minimizar vieses subjetivos, em favor do cumprimento dos requisitos de validação científica do trabalho.

Restrições, adaptações e criatividade da pesquisa buscaram da melhor forma responder ao que se coloca no problema, ciente o autor que, conforme Haguette (1987:76), “o calcanhar de Aquiles da observação-participante” situa-se principalmente “na relação observador/observados e na ameaça constante de

obliteração da percepção do primeiro em consequência do seu envolvimento na situação pesquisada, envolvimento este inerente à própria técnica”.

### **3.1.1. Caracterização quanto aos fins da pesquisa**

Considerando que o autor da dissertação participou como sócio da empresa adquirida MHW, tendo vivido todo o processo de M&A, antes e depois da aquisição, a etapa de pesquisa *exploratória*, para uma visão geral, de tipo aproximativo acerca do fenômeno e para a descoberta do problema e a proposta da pesquisa (GIL, 1987), pôde ser dispensada

Assim, quanto aos seus fins, a pesquisa é *descritiva*, mas também *explicativa*, deixando-se clara a opção hipotético-dedutiva, sistêmico-integrativa e histórico-dialética no tratamento dos dados.

É descritiva porque expôs e descreveu as características, o contexto e as nuances do fenômeno acontecido no processo de M&A e no cotidiano da empresa combinada, estabelecendo as relações entre os fatores organizacionais e entre estes e os macroambientais. Assim, buscou examinar o histórico (a *história de vida*) das organizações adquirente e adquirida; as características estrutural-organizacionais e culturais das duas organizações, suas contradições e seus problemas; e evidenciar as motivações do processo da aquisição;

É explicativo-causal uma vez que a investigação buscou identificar os fatores determinantes ou causais que contribuíram explicar o porquê da ocorrência do fenômeno.

### **3.1.2. Caracterização da pesquisa quanto aos meios utilizados**

Vergara (2003) tranquiliza o pesquisador afirmando que uma pesquisa pode utilizar diversos instrumentos por não serem mutuamente excludentes.

Na verdade, em termos de pesquisa qualitativa, como referido por Demo (1995) inovar não é proibido desde que sejam atingidos os objetivos pretendidos, em resposta ao problema colocado. Assim, tratando-se essencialmente de um

estudo de caso, ao utilizarem-se instrumentos de variada técnica a presente pesquisa pode ser tida como:

- *Documental* — vez que foram examinados diversos documentos de fonte primária, como relatórios das organizações combinadas, relatórios de empresas de consultoria, *business plan*, etc. O objetivo prendeu-se à busca de elementos básicos ao trabalho, necessários à visão de contextos, tanto o passado como contemporâneo à ocorrência do fenômeno, e a reflexões necessárias à sua compreensão.
- *Telematizada* — dado que diversas informações foram obtidas via Internet, como *sites* sobre a *Xerox Corporation* e outros, e textos, dissertações, ensaios e artigos pertinentes de diversos autores;
- *Bibliográfica* — por apoiar-se em material constante de livros, revistas especializadas, teses, dissertações e ensaios diversos sobre assunto relacionados à pesquisa;
- *Do tipo observação-participante (natural e assistemática)* — vez que o autor desta dissertação, na qualidade de sócio da empresa adquirida, viveu toda a história da empresa adquirida no processo de M&A, desde os primórdios de sua formação. Também como observador-participante, de forma não programada, acompanhou todo o processo de aquisição da MHW pela Xerox, e vivenciou o cotidiano da empresa combinada Xerox|MHW, até o seu desligamento dessa empresa. Cabe ressaltar a respeito desse procedimento, a observação de Selltiz *et al.* (2005:112) de que, não obstante as críticas a este método de coleta de dados, relativamente a problemas principalmente de fidedignidade e vieses, “uma vantagem da observação participante é a profundidade da informação obtida”;
- *Por entrevista* — vez que informações adicionais que se mostraram necessárias a partir de dúvidas constatadas na coleta de dados por questionário utilizado, foram obtidas por esse processo, tendo sido entrevistadas pessoas do mesmo grupo anteriormente selecionado, além de outras;

- *Do tipo história de vida (de organizações)* — vez que dados históricos foram obtidos a partir de documentos, como referido, e da coleta de dados em um dos questionários semi-estruturados, sendo os sujeitos-respondentes, conforme mencionado, ex-sócios ou ex-empregados das organizações combinadas.

### **3.2. Etapas do processo da pesquisa**

A partir de roteiros propostos por Gil (1987), Yin (2001) e Cooper & Schindler (2004), o processo da pesquisa envolveu os seguintes momentos (Figura 15):

1. descoberta do problema a partir da situação e do fenômeno observados; definição dos objetivos e formulação das questões da pesquisa;
2. proposta da pesquisa;
3. projeto da pesquisa;
4. preparação, teste e reformulação dos instrumentos de coleta de dados;
5. coleta e preparação dos dados;
6. coleta e preparação dos dados de validação dos dados anteriormente coletados;
7. análise e interpretação dos dados;
8. resultados da pesquisa;
9. discussão;
10. considerações finais.

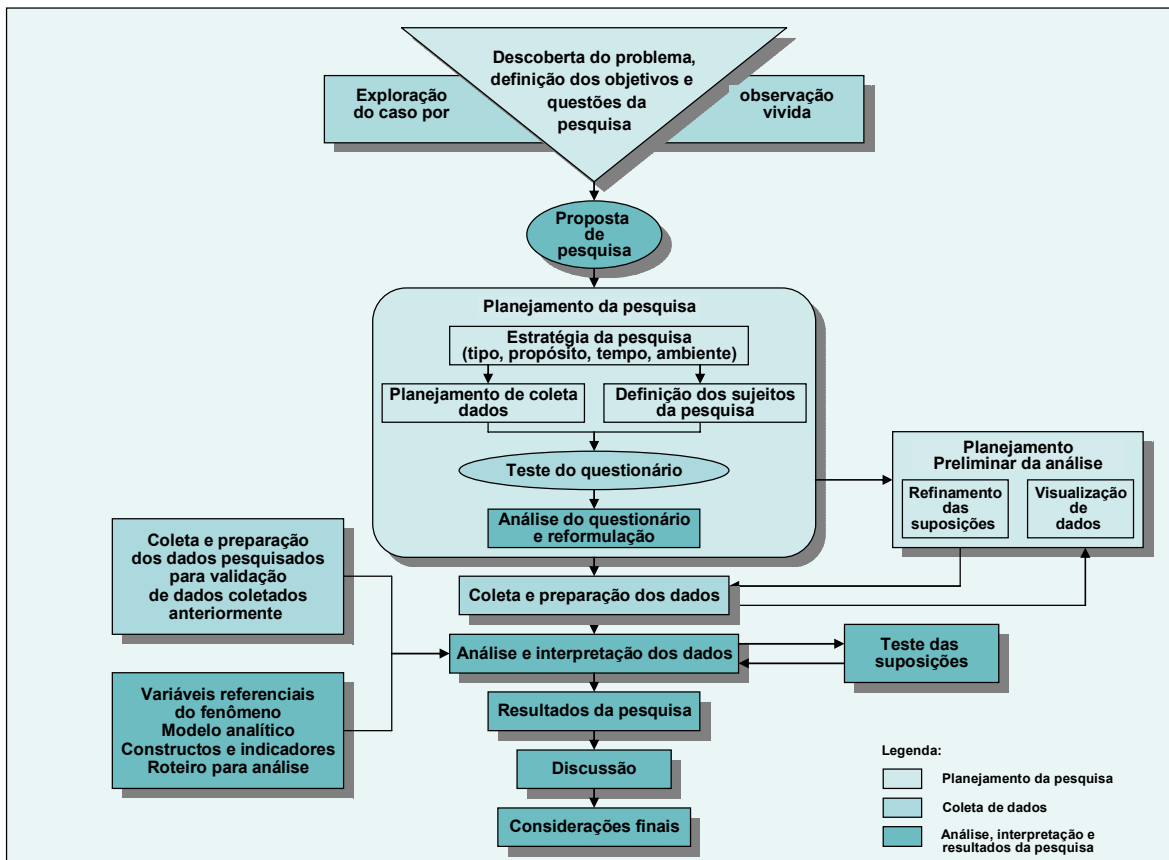


FIGURA 15 - DIAGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA COM BASE EM COOPER & SCHINDLER (2004:69/367).

A coleta dos dados deu-se segundo duas etapas: uma primeira, que consistiu da investigação pelo questionário *A*, coadjuvada pelos dados e informações colhidas nas entrevistas, documentos, textos, sites etc.; e a segunda, em que se aplicou o questionário *B* para obtenção de dados adicionais para validar a relevância das informações colhidas na etapa anterior.

### 3.3. Unidade da pesquisa

Para efeito de investigação do fenômeno, o foco da pesquisa recaiu sobre a empresa Xerox|MHW, combinada em processo de M&A, considerada como unidade de análise da pesquisa.

A razão da escolha dessa empresa para o estudo de caso prende-se ao alto grau e intimidade do pesquisador com respeito ao fenômeno em estudo, por

ter sido sócio da empresa antes e depois da sua aquisição e, por isso, vivido todo o seu cotidiano até o seu desligamento da organização Xerox-MHW.

### **3.4. Seleção dos sujeitos da pesquisa**

Ao contrário das exigências da metodologia quantitativa, a qualitativa dispensa as exigências de representatividade amostral, desde que este método não pretende realizar projeções e fazer generalizações para o universo ou grupos.

Nesses termos, pelas próprias características limitantes da metodologia qualitativa adotada no estudo de caso, como colocado no item 3.10, abaixo, e as condições da pesquisa referida no item 1.4 da Introdução, a primeira etapa da pesquisa envolveu a seleção de quinze sujeitos, sendo sete ex-sócios da empresa adquirida MHW (mantidos como sócios da empresa combinada Xerox|MHW); três de nível gerencial oriundos daquela, e cinco executivos oriundos da empresa adquirente. Esses sujeitos, selecionados intencionalmente, responderam aos dois questionários semi-estruturados (v. item 3.8), tanto o de coleta de percepções do fenômeno, como o de captação de dados para validação da pesquisa anterior. Para esta segunda etapa pesquisa, foram adicionados àqueles, 35 respondentes voluntários. Suas percepções do fenômeno, em razão de suas participações no contexto e no cotidiano da empresa pesquisada, contribuíram para minimizar a subjetividade da pesquisa. A estes respondentes deve ser incluído o próprio autor da pesquisa que também vivenciou a história da organização adquirida e o fenômeno da M&A em toda a sua extensão.

### **3.5. Coleta de dados**

Seguindo a técnica de triangulação de métodos, recomendada pelos teóricos da pesquisa qualitativa no campo social (TRIVIÑOS, 1987; DEMO, 1995; GIL, 1999; YIN, 2005), foram adotados no trabalho diversos procedimentos como as já referidas investigações bibliográfica, documental e

telematizada, entrevistas e a coleta de dados por meio de questionários semi-estruturados.

Além da adoção dessas técnicas, cabe lembrar que o autor-pesquisador foi um observador-participante, na qualidade de sócio da empresa pesquisada, como mencionado em 3.3.2, acima. Tal fato permitiu maior acesso ao fenômeno pesquisado, não obstante a possibilidade de interpretações enviesadas por subjetivismos. Porém, para tentar contornar esse eventual problema as respostas aos questionários foram objeto de confronto.

### **3.5.1. Os questionários da pesquisa**

A coleta de dados utilizou dois tipos de questionários semi-estruturados, A e B, constantes do Anexo.

O questionário A objetivou obter percepções dos nove sujeitos-respondentes selecionados como referido em 3.6, acima, quanto processo e às causas do fenômeno que conduziu ao insucesso da estratégia da empresa combinada Xerox|MHW, dada à sua vivência do acontecido, inclusive dos elementos e aspectos antecedentes do negócio de M&A.

Este questionário que contém uma parte A1 para resposta livre, envolve, em sua parte A2, 17 quesitos principais e 32 subquesitos, todos formulados para orientar respostas não estruturadas, podendo seu conteúdo ser visto no Anexo.

Na parte de resposta livre buscaram-se relatos sobre a história e as características das empresas adquirente e adquirida: suas origens e produções, seus perfis culturais, o ambiente macroeconômico da época e o procedimento da aquisição da empresa MHW.

Buscaram-se, também, informações esclarecedoras sobre o processo decisório da empresa adquirente e as motivações da decisão quanto à aquisição; sobre como se processou o ato de aquisição em si, em termos de *due diligence*, e, na fase pós-aquisição, sobre as características contextuais da empresa adquirida, bem como aspectos da sua vivência do respondente no cotidiano da organização adquirida. Nesta parte A1, o texto-resposta era absolutamente livre e voluntário e destinava-se a que o respondente também



adicionasse o que lhe aprouvesse, inclusive acrescentando, de sua memória, o que considerasse importante à pesquisa.

O questionário *B* teve por objetivo obter dados sobre recursos/competências da empresa Xerox|MHW com o fim de validar a consistência das informações colhidas nas diversas fontes do estudo, em particular as obtidas pelo questionário *A*, e envolveu uma parte aberta para resposta livre, e 38 quesitos com perguntas fechadas. Esses itens foram estruturados de sorte a permitir percepções a respeito dos atributos/indicadores das diversas variáveis das categorias compreendidas no fenômeno, de modo a permitir a avaliação da adequação estratégica da organização, nos termos do modelo integrativo-sistêmico de Macedo-Soares (2000).

### **3.5.2. As entrevistas**

As entrevistas objetivaram o levantamento de percepções complementares pós-aplicação dos questionários dada a necessidade de informações esclarecedoras ou mais detalhadas sobre determinados aspectos, principalmente sobre questões conflitivas relacionadas a integração organizacional e cultural.

Essas entrevistas foram realizadas a partir de contactos tanto com sujeitos respondentes ao questionário *A*, quanto ao questionário *B*, dado que todas as pessoas da combinada Xerox|MHW tinham condições de revelar alguma percepção a respeito dessas questões, vividas no cotidiano da empresa.

Foram acrescentadas, também, percepções do autor, considerada sua condição de observador-participante privilegiado, dada sua posição na empresa.

### **3.5.3. Material de revisão da literatura**

Na fase da revisão da literatura foi buscada uma base teórica para fundamentar a pesquisa a partir do exame de livros, ensaios, teses, dissertações e artigos de diversos autores, em especial teóricos e pesquisadores das áreas de organização empresarial, estratégia organizacional, conhecimento e gestão

do conhecimento, fusão e aquisição, como contido no capítulo 7, *Referências Bibliográficas*. Foram consultados, também, compêndios sobre filosofia, sociologia, ciência política, teoria econômica, pesquisa científica em geral, e social, em particular, e em administração. Foram examinados, ainda, para a análise e interpretação dos dados, relatórios das organizações em estudo, documentos de consultoria pertinentes, revistas especializadas sobre o tema da pesquisa etc.

### **3.6. Tratamento dos dados**

Conforme Triviños (1987:138), buscando reduzir limitações da pesquisa para “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco do estudo” e sabendo-se que no processo da pesquisa qualitativa as fases se retroalimentam constantemente, estudos de caso devem adotar procedimentos recomendados pela *técnica da triangulação*, como foi observado neste trabalho. Para Yin (2005:33), a investigação em estudos de caso “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados” e, por isso, a pesquisa deve basear-se “em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”.

As percepções colhidas pelas diversas fontes referidas permitiram condições para a análise dos dados da pesquisa com vistas à obtenção de inferências confiáveis e válidas sobre o fenômeno do insucesso no desempenho da estratégia da empresa Xerox|MHW.

Os dados obtidos em fonte primária, a partir da investigação via os dois questionários e entrevistas, e secundária, como os documentos das empresas e publicações especializadas, bem como *sites* da Internet, após exame de sua pertinência, suficiência, completude e coerência, foram trabalhados segundo técnicas a eles apropriadas com vistas a cumprirem o objetivo a que se destinavam.

As respostas ao questionário *A* e à pergunta aberta do questionário *B* foram examinadas com base na técnica de análise de conteúdo com vistas à identificação de considerações fundamentais e aspectos adicionais ou complementares sobre relativamente aos fatores organizacionais investigados.

Especificamente quanto ao questionário *B*, tendo sido suas perguntas agrupadas de acordo com as variáveis/construtos que se desejava validar, as respostas às perguntas fechadas foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa, com a utilização do aplicativo *Excel* como ferramenta para os procedimentos estatísticos descritivos simples da distribuição de freqüência, necessária à identificação de padrões comportamentais e tendenciais.

### **3.7. Limitações da pesquisa**

A pesquisa apresenta limitações quanto à coleta e tratamento dos dados, inerentes à própria metodologia do estudo de caso, como, por exemplo, o fato de tratar-se de um estudo de uma única empresa ou a possibilidade de vieses subjetivistas, até mesmo na formulação dos quesitos dos questionários. Não obstante, é possível superar esses problemas, garantindo-se a validade do caminho escolhido para o alcance dos objetivos intermediários e final da pesquisa.

No que respeita à coleta de dados, buscou-se superar limitações por meio da técnica de triangulação, como referido, para checar a consistência das evidências, sendo eles obtidos por diferentes fontes, como já mencionado, além dos confrontamentos realizados pelos diversos meios (investigação documental, levantamento de percepções por questionários de validação, entrevistas e observação-participante), como também já referido.

Outra limitação quanto ao levantamento de dados via questionários refere-se ao número de sujeitos-respondentes os quais nem sempre estão em condições de colaborar com a pesquisa. Em alguns casos, o problema está na falta de entendimento do que é perguntado; em outros, na negação de colaboração qualquer que seja o motivo. No presente estudo de caso, por exemplo, por absoluta inacessibilidade aos executivos da Xerox, estes não participaram da pesquisa, razão pela qual os respondentes foram selecionados no âmbito apenas da empresa combinada Xerox|MHW. O problema foi de certa forma contornado, uma vez que entre os respondentes, alguns eram oriundos da Xerox. Por outro lado, a técnica de observação-participante contribuiu em muito para o levantamento de percepções. Além do autor, mesmo os sujeitos-respondentes viverão o fenômeno desde sua origem e, por isso, também eles

foram observadores-participantes. O confronto de percepções permitiu minimizar vieses subjetivos.

Quanto ao tratamento dos dados, uma limitação crucial é que seus dados carecem da possibilidade de generalização estatística. Seus resultados e conclusões podem ser generalizados apenas analiticamente, nos termos colocados por Yin (2005:54), ou seja, generalizados a partir de “uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso”. No presente estudo de caso, não se chega a ter uma *teoria* em termos científicos, mas estudos relatados na literatura comprovam que certas relações causais são altamente determinantes para que ocorra a probabilidade de 70% de insucesso nos casos de M&A, como problemas decorrentes de procedimentos de *due diligence* mal conduzidos e da não efetivação de uma adequada integração organizacional e cultural (BARROS ET AL., 2003; HARDING & ROVIT, 2005 e BARCELLOS-DE-PAULA & MACEDO-SOARES, 2005), como examinado em 2.1.4.6 — *Resultados dos processos de M&A, segundo evidências empíricas, da Revisão da Literatura*.