

**O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO,
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E GESTÃO OPERACIONAL
NUM CONTEXTO DE AQUISIÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA TELEFÔNICA BRASIL**

CLAUDIA PEREIRA PARNES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Serviço e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor Henrique José O'Neill, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2019

O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, ESTRATÉGIA DE
OPERAÇÕES E GESTÃO OPERACIONAL NUM CONTEXTO DE AQUISIÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA TELEFÓNICA BRASIL

Claudia Pereira Parnes

**O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, ESTRATÉGIA DE
OPERAÇÕES E GESTÃO OPERACIONAL NUM CONTEXTO DE AQUISIÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA TELEFÔNICA BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa como requisito para recebimento do título de Mestre em Gestão de Serviço e da Tecnologia

Orientador: Henrique O'Neill

LISBOA

2019

RESUMO

No Brasil, o crescimento do movimento de aquisição & fusão nos últimos anos tem proporcionado rico campo de pesquisa. O objetivo central desta dissertação é a pesquisa da aquisição de uma reconhecida empresa de telecomunicação (GVT) com oferta de serviços de telefonia fixa, TV por assinatura e *internet* em quase todo o país, pela multinacional Telefônica, com presença nacional na telefonia móvel e mercado restrito nos serviços de *internet*, TV e Voz. Adotou-se, como estratégia de investigação do estudo de caso, as dimensões do papel da liderança para implementação da nova estratégia de negócio decorrente da aquisição e promoção da integração. Complementando o estudo, a dimensão da gestão da estratégia de operação para preparar os canais de venda para a comercialização dos novos serviços e ofertas. O olhar investigativo também foi direcionado para a questão da integração cultural. Concluiu-se que a presença de uma liderança forte e a montagem de um escritório de integração para apoiar a todo o processo foram desafiados a buscar soluções e a superar dificuldades inicialmente desconsideradas. Os resultados foram obtidos através das pessoas e de seu comprometimento com a nova empresa. A liderança, em todos os níveis, teve um papel fundamental nesse processo. Os resultados apontaram que, mesmo obtendo sucesso nesse processo, há indícios de que novas variáveis podem ser pesquisadas, como a análise da influência da cultura brasileira no processo. Sugere-se, ainda, pesquisar a eficácia da decisão pela manutenção dos executivos e times das duas empresas para os resultados obtidos.

Palavras-Chave: Aquisição & Fusão; Liderança; Gestão de Operação; Integração Cultural

Classificação JEL: Business Administration (M1) Corporate Culture (M40)

ABSTRACT

In Brazil, the growth of the acquisition & merger movement in recent years has provided a rich field of research. The main objective of this dissertation is the research of the acquisition of a renowned telecommunication company (GVT) with offer of fixed telephony, pay TV and Internet services in almost all the country, by the multinational Telefônica, with national presence in the mobile telephony. and restricted market in Internet, TV and Voice services. The case study's research strategy was based on the dimensions of leadership's role in implementing the new business strategy resulting from the acquisition and promotion of integration. Complementing the study, the management strategy dimension of the operation to prepare sales channels for the commercialization of new services and offers. The investigative look was also directed to the issue of cultural integration. Analyzing the results, it was concluded that the presence of strong leadership and the setting up of an integration office to support the entire process were challenged to seek solutions and overcome initially unidentified difficulties. The results were achieved through people and their commitment to the new company and leadership at all levels played a key role in this process. The results indicate that, even with success in this process, there are indications that new variables can be researched, such as the analysis of the influence of culture on the process. It is also worth researching the effectiveness of the decision by maintaining the executives and teams of both companies for the results obtained.

Key Words: Acquisition & Merger; Leadership; Operation Management; Cultural Integration

JEL Classification: Business Administration (M1) Corporate Culture (M40)

AGRADECIMENTOS

Ao terminar essa dissertação, é importante agradecer a várias pessoas por terem me apoiado incondicionalmente ao longo de todo o processo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador de pesquisa Henrique José O' Neill por dedicar seu tempo e esforço a este projeto. Agradeço sua dedicação, conselhos e incentivo. Sem o seu conhecimento e experiência, esta dissertação não teria sido a mesma. Suas contribuições e orientações vitais foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Ao meu marido e à minha família, que tiveram um papel fundamental em meus estudos. Sou verdadeiramente grata por todo o seu apoio, incentivo e compreensão por tantas ausências físicas durante todo esse processo

A uma grande companhia que me ensinou a ser o profissional que sou hoje, a Telefônica Brasil Ltda. Um agradecimento especial ao Marcio Henrique Fabris que gentilmente me recebeu e abriu as portas da empresa para realização de minha pesquisa. Ao Fernando Rheingantz, Fabio Avellar, João Truran, Ricardo Felipe e Ricardo Pedretti, Rafael Belhote, Elise Vasconcelos, Raphael Palmas, Claudia Tavares, Erinaldo Serpa que dedicaram seu tempo e seu conhecimento para realização de entrevistas. Aos gerentes de lojas que tão gentilmente se colocaram disponíveis para responderem às minhas perguntas.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus amigos pela compreensão, motivação, paciência e apoio que me deram ao longo de toda esta etapa. Em especial à minha turma de Mestrado: Paola, Janaína, Maurício e Cesar Alfonso que percorreram comigo esse longo caminho, muitas vezes me apoiando e outras, apenas existindo.

A todos o meu sincero obrigado.

“Estar no mundo sem fazer história, sem por ela ser feito, sem fazer cultura, sem “tratar” a sua própria presença no mundo, sem sonhar, sem cantar, sem musicar, sem pintar, sem cuidar da terra, das águas, sem usar as mãos, sem esculpir, sem filosofar, sem pontos de vista sobre o mundo, sem ciência, ou teologia, sem assombro em face do mistério, sem aprender, sem ensinar, sem ideias de formação, sem politizar não é possível.”

(Paulo Freire)

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE QUADROS.....	IV
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE ANEXOS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Problemática de Investigação	2
1.3 Objetivos da Investigação (principais e secundários)	3
1.4 Questões de Investigação	4
1.5 Metodologia da Investigação.....	5
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Aquisição e fusão de organizações: o papel da liderança.....	6
2.2 Gestão Estratégica	12
2.3 Gestão de Operações	19
2.3.1 <i>Estratégia de Operações e Liderança</i>	23
2.4 Gestão de integração cultural	25
2.5 Síntese da Revisão de Literatura	29
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	34
3.1 Desenvolvimento do estudo de caso.....	36
3.2 Ferramenta de Análise	38
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO	39
4.1 Telefônica Vivo e GVT	39
4.2 Aquisição e Fusão: o papel da liderança	41
4.3 A Estrutura Pós Aquisição.....	44
4.4 Gestão de Operações	48
4.4.1 <i>Tecnologias das Telefonias Fixa e Móvel</i>	49

4.4.2	<i>Gestão de Operação na GVT antes da aquisição</i>	50
4.4.3	<i>A Regional São Paulo</i>	53
4.4.4	<i>Gestão de Operação sem unificação sistêmica</i>	56
4.5	Gestão da Integração Cultural	60
4.5.1	<i>A Gestão da Integração Cultural na Visão dos Gerentes das Lojas</i>	61
4.6	Conclusões do Capítulo	64
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO		67
5.1	O papel da Liderança na Telefônica Vivo	67
5.2	Gestão estratégica na Telefônica Vivo	69
5.3	Gestão de Operação na Telefônica Vivo	70
5.3.1	<i>Estratégia de Operações e Liderança</i>	71
5.4	Gestão da Integração Cultural na Telefônica Vivo	72
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		75
6.1	Considerações sobre as Proposições	75
6.2	Resposta às questões de investigação	79
6.2.1	<i>O Papel da Liderança</i>	79
6.2.2	<i>O desdobramento da estratégia organizacional para as operações em lojas</i>	81
6.2.3	<i>Como a questão de gestão de culturas pode ter afetado o processo de implementação da nova estratégia organizacional na área de operações comerciais</i>	85
6.3	Limitações da Investigação	87
6.4	Recomendações para Investigação Futura.....	88
REFERÊNCIAS		89
ANEXOS.....		94

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CINCO TIPOS DE DESCENTRALIZAÇÃO (MINTZBERG, 2017)	15
FIGURA 2: COMPONENTES DO DESENHO ORGANIZACIONAL (R. LAVARDA & C. LAVARDA, 2016).....	21
FIGURA 3: O CUBO DA MUDANÇA (MINTZBERG <i>ET AL.</i> , 2005, P. 239)	26
FIGURA 4: AQUISIÇÃO & FUSÃO (ELABORADO PELA AUTORA).....	30
FIGURA 5: DIAGRAMA REVISÃO LITERÁRIA E PROPOSIÇÕES – (ELABORADO PELA AUTORA)	33
FIGURA 6: ORGANOGRAMA PÓS AQUISIÇÃO: PARTICIPAÇÃO DAS DUAS EMPRESAS (ELABORADO PELA AUTORA)	45
FIGURA 7: ESTRUTURA DE UMA CENTRAL DE COMUTAÇÃO E CONTROLE (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL, 2017).....	49
FIGURA 8: SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE TELEFONIA FIXA (ZÉ MARIA, 2015).....	50
FIGURA 9: PROCESSO DE VENDAS GVT (ELABORADO PELA AUTORA)	52
FIGURA 10: ÁREAS DE COBERTURA DA GVT E DA VIVO - EM MILHARES DE CLIENTES (PROJETO GENESIS)	53
FIGURA 11: SISTEMA NEXT (PROJETO BEATRIX).....	55
FIGURA 12: PROCESSO DE VENDAS NAS REGIONAIS (ELABORADO PELA AUTORA)	59
FIGURA 13: GRÁFICO DE RESPOSTAS 5 E 9 DO QUESTIONÁRIO (ELABORADO PELA AUTORA).....	62

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES MÉTODOS DE PESQUISA (YIN, 2015, P.10).....	35
QUADRO 2: REGRAS DE TRABALHO (PROJETO GENESIS)	43

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: ATUALIZAÇÃO DA ESTIMATIVA DO PROJETO GENESIS (REUNIÃO DE KICK OFF DO PROJETO)	42
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS (ELABORADO PELA AUTORA)	94
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA OS GERENTES DAS LOJAS (ELABORADO PELA AUTORA).....	95
ANEXO 3: RELAÇÃO ENTRE OBJETIVO, QUESTÕES E PROPOSIÇÕES (ELABORADO PELA AUTORA)	97

LISTA DE ABREVIATURAS

A&F: Aquisição & Fusão
Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações
<i>B2C</i> : Business to Consumer
<i>BSC</i> : Business to Consumer
<i>CADE</i> : Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEO: Chief Executive Officer
<i>CRM</i> : Customer Relationship Management
<i>DTH</i> : Direct To Home
<i>GVT</i> : Global Village Telecom
HBO: Home Box Office
HP: Hewlett-Packard
IPTV: Internet Protocol Television
<i>JSCP</i> : Juros Sobre Capital Próprio
PAP: Porta a Porta
PDV: Ponto de Venda
PMO: Project Management Office
<i>SOS</i> : Sistema Operacional de Socorro
TV: abreviação de televisão
TVA: TV Abril
VP: Vice Presidente

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No presente capítulo, será apresentado o cenário brasileiro de telecomunicações, que, antes da década de 1990, era totalmente estatizado dependendo, exclusivamente, de investimentos do governo para a sua formação e desenvolvimento, até à formação do Grupo Telefônica do Brasil a partir do movimento de privatização. Com esse contexto, serão compartilhadas a problemática da investigação, suas questões e objetivos, todos que servirão como base desta dissertação.

1.1 Enquadramento

A Telefônica Brasil é uma empresa do Grupo Telefónica, um dos principais conglomerados de comunicação do mundo. Em 2012, a Telefônica Brasil incorporou todas as ações da Vivo, a operadora de telefonia móvel com abrangência nacional, ampliando sua oferta de serviços. Com esse movimento, seu *portfolio*, que era restrito a telefonia fixa em São Paulo, cresceu dentro e fora do mercado paulista. A Vivo é uma empresa líder de mercado em telefonia móvel e sua aquisição foi muito importante. Dado o valor percebido pelo público da marca Vivo, a Telefônica Brasil passou a usar o nome fantasia da Vivo nacionalmente.

Havia ainda a necessidade estratégica de aumentar a oferta de serviços de banda larga e TV por assinatura fora do Estado de São Paulo, pois a concorrência estava se movimentando muito rapidamente nesse sentido. Assim, em junho de 2015, a Telefônica Brasil adquiriu a Global Village Telecom - GVT (empresa de telefonia fixa, TV por assinatura e banda larga), presente em todas as regiões do Brasil, exceto o Norte. Esse último movimento tornou a Telefônica Brasil (com 34 mil colaboradores diretos) presente nacionalmente, com um *portfolio* completo de serviços (telefonia móvel, fixa, banda larga e TV por assinatura) em 4.300 municípios. Com um crescimento tão grande e em tão pouco tempo, é natural e necessária uma fase de acomodação da estrutura e de seus processos; no entanto os clientes permanecem solicitando atenção às suas demandas e com qualidade em todo o processo.

Esta tese objetivou, a partir da aquisição da GVT e da convivência entre as equipes da GVT e da Telefônica Vivo, investigar como fora possível viabilizar e implementar a estratégia de negócio e de crescimento da empresa na participação de mercado no segmento de 4 Produtos

(telefonia móvel, telefonia fixa, *internet* banda larga, e TV por assinatura) nas operações e processos comerciais, ou seja, nos pontos de venda presenciais que ainda não estavam estruturados para esse momento.

Os objetos de estudo dessa dissertação foram: analisar como foi realizada a adequação da operação na área comercial para o novo cenário da Telefônica Vivo; quais os problemas enfrentados, com a compreensão se a estratégia de acomodação e adaptação foi eficaz e aderente à nova estratégia organizacional.

1.2 Problemática de Investigação

O papel da liderança para engajar tantas pessoas e de níveis hierárquicos diversos, conduzindo-os para o mesmo objetivo, superando as dificuldades de comunicação e convivência de profissionais de origens e modos de trabalho diferentes faz parte dessa investigação. A capacidade da liderança para mobilizar os envolvidos no processo pós aquisição, por meio do diálogo e da colaboração, pode afetar, positivamente ou não, os resultados da organização.

Serão analisados os esforços realizados pela área de Operações Comerciais para unificar as duas formas de atuação e atender a nova estratégia, levando para dentro das lojas da Telefônica Vivo uma operação que não existia até então, através dos processos e sistemas da GVT. Dentro desse contexto, serão investigadas as estratégias utilizadas para se adequarem ao novo momento da empresa, assim como o desenho organizacional estruturado no momento inicial da aquisição e sua evolução e amadurecimento até o período em que a investigação está sendo realizada.

Para melhor compreensão do impacto desse novo cenário de aquisição na Operação Comercial, é importante clarificar a grande diferença no processo de comercialização de serviços da telefonia móvel e dos serviços da fixa. Essa diferença pode ser exemplificada pela necessidade de verificação da área de cobertura de uma demanda de serviço fixo. Na telefonia fixa (e seus serviços associados, como banda larga e TV por assinatura) o serviço só pode ser entregue ao cliente se o endereço de instalação estiver dentro da área de cobertura. A etapa de consulta da área de cobertura é inexistente na comercialização de voz e dados da telefonia móvel.

Apesar de essas diferenças parecerem simples, trouxeram bastante impacto para as equipes das lojas, conforme iremos demonstrar ao longo do estudo do caso e justamente detalharemos que para implementar a estratégia de oferecer aos clientes uma solução convergente exigiu um esforço grande tanto das áreas de *front*, ou seja, equipes de lojas, como as áreas de operações da fixa, com suporte a venda.

Além desses pontos, esse caso de estudo envolveu a questão da cultura e a forma em que se deu a integração das duas empresas, a transferência e troca de conhecimentos importantes para manter o negócio e atingindo as equipes comerciais.

Nesse contexto pós-aquisição e novos direcionamentos estratégicos é que consiste o estudo de caso dessa dissertação.

1.3 Objetivos da Investigação (principais e secundários)

O principal objetivo deste trabalho foi analisar alguns aspectos influenciadores (liderança, a implantação da nova estratégia, operações e cultura) num ambiente corporativo que, numa situação de rotina, já afetam os resultados e requerem mais atenção quando ocorre uma aquisição onde duas grandes empresas possuem equipes com bagagens e histórias de sucesso, e que possuem seus próprios processos, sistemas, culturas, padrões de qualidade, entre outras coisas, forçosamente se unem para se transformar numa única empresa já trazendo os resultados financeiros imediatos.

A relação entre o papel da liderança num momento de mudança organizacional, com novo direcionamento da estratégia e consequente alteração em sua operação, são temas relevantes a esta investigadora e que motivaram a pesquisa por serem tão influenciadores nos resultados prometidos aos acionistas.

Os objetivos foram divididos em grupos de temas para análise e investigação:

- O primeiro relacionado a liderança e estratégia nesse momento de fusão de equipes e processos, a eficácia da comunicação vertical, a forma com que realizou o monitoramento de todo o processo e seu desdobramento para os demais níveis da organização;
- o segundo objetivo voltou-se para a implantação dessa nova estratégia organizacional na operação comercial, como foi comunicada, como as lojas foram preparadas para comercializar esses novos serviços tão diferentes aos que já eram comercializados, a preparação os colaboradores, suas dificuldades e como foram acompanhados e realizados ajustes para chegar ao termo de equilíbrio;
- já o terceiro pilar de objetivos é analisar a questão da integração cultural, como foi contornado e tratado esse tema e o quanto essa convivência forçada trouxe maiores ou menores dificuldades para a implementação de novos processos operacionais.

1. O papel da liderança no momento da fusão/aquisição na implementação da estratégia e a comunicação vertical

- a) Identificar a estratégia assumida pela liderança para comunicar a nova forma de trabalho e os resultados que buscava atingir, a forma com que acompanhou as mudanças e os resultados;
- b) analisar o papel do líder ao longo do processo de implantação da estratégia e o quanto contribuiu para obtenção dos resultados.

2. Gestão de Operação nas Lojas

- a) Identificar como os gestores de nível médio interpretaram a situação e seu papel para facilitar a entrada em operações de novas atividades e formas de vender;
- b) identificar a forma como as lojas foram preparadas para iniciar a comercialização de novos serviços e a recepção por parte dos colaboradores;
- c) identificar as dificuldades reportadas e os ajustes realizados para atingir a estabilidade.

3. Gestão de Integração de Culturas

- a) Identificar como a questão de culturas diferentes pode ter afetado esse momento de junção de equipes;
- b) Identificar os fatores ofensores ou facilitadores que levaram ao maior ou pior entrosamento entre as equipes Telefônica-Vivo e GVT.

1.4 Questões de Investigação

Uma vez definidos os objetivos, fez-se alguns questionamentos cujas respostas foram perseguidas ao longo da investigação para conclusão deste trabalho:

- 1) O papel da liderança no momento de fusão/aquisição (integração das equipes) na implementação da estratégia e a comunicação:

Q1a) Como a liderança da Telefônica Vivo se organizou para a sua transformação e inserção das atividades da GVT no dia a dia das lojas?

Q1b) Como a estratégia elaborada pela liderança foi monitorada e controlada a fim de obter os resultados planejados?

2) O desdobramento da estratégia organizacional para a operações nas lojas:

Q2a) Como os gestores de nível médio da Operação Comercial receberam as diretrizes e desdobraram para as suas equipes de lojas?

Q2b) Como a área de Operação comunicou as mudanças aos colaboradores de lojas e os preparou para a fusão de atividades, atingindo todos os colaboradores distribuídos nas lojas próprias da Telefônica Vivo?

Q2c) Como os gestores de nível médio agiram para diminuir as resistências e atingir os resultados esperados?

3) Como a questão de gestão de culturas no processo de integração pode ter afetado o processo de implementação da nova estratégia organizacional na área de operações comerciais:

Q3a) Como o choque cultural afetou o movimento de fusão de equipes e seus procedimentos?

Q3b) Como é que as equipes de GVT e da Telefônica Vivo foram motivados a cooperar e compartilhar conhecimento em prol de uma empresa unificada?

1.5 Metodologia da Investigação

A estratégia metodológica desenvolvida a fim de se alcançar os objetivos e responder as questões desta investigação foi a realização de um estudo de caso com foco num projeto específico: o acompanhamento do momento seguinte à aquisição da GVT pela Telefônica, permitindo à investigadora compreender os fenômenos associados a uma determinada situação real e contemporânea (Yin, 2015).

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi constituído pela revisão da literatura sobre as áreas a abordar no estudo. A revisão literária é uma forma de pesquisa com o objetivo de levantar dados e informações, que busca a descrição do estado da arte, ou seja, descreve o conhecimento atual de um tema. Buscou-se identificar o que havia de atual sobre os temas abordados na tese através de pesquisa, análise e organização de estudos já realizados nas áreas abordadas no estudo de caso em questão.

A estrutura da revisão literária utilizada para o caso da Telefônica Vivo partiu do entendimento da nova estratégia organizacional desenhada a partir da aquisição da GVT. A literatura representativa já preconiza a importância da liderança nas empresas nesses movimentos em termos de integração e sua influência para direcionar todos os colaboradores para a nova estratégia na fase imediatamente posterior à aquisição.

Em seguida, o ressaltou-se a gestão de operação, sua importância nos resultados de uma empresa, a relação entre a estratégia organizacional com a estratégia de operações e sua contribuição para adequação e implementação da nova estratégia.

A última parte do estudo consistiu em compreender os conceitos de cultura organizacional e seus impactos em um momento de aquisição. Com base nessas análises, pode-se compreender as conclusões do estudo de caso.

2.1 Aquisição e fusão de organizações: o papel da liderança

Em um ambiente de mercado altamente competitivo, muitas empresas buscam a fusão e a aquisição como estratégia de encurtar o caminho de crescimento de participação e competitividade no mercado. O crescimento interno pode levar mais tempo, esforço e investimento. Todavia, para serem mais céleres, as empresas podem optar ou pela fusão com outra empresa, ou pela aquisição.

No Brasil, estudo realizado pela KPMG *Corporate Finance* (KPMG, 2019), que acompanha os movimentos de aquisição e fusão do mercado brasileiro desde 1994, demonstra seu amadurecimento, destacando o país entre os líderes do *ranking* por volume de transações. Em 2015, foram

773 aquisições e fusões, chegando ao recorde histórico de 967 em 2018. Um crescimento muito grande em tão pouco tempo, observando que os setores mais afetados foram empresas de *internet*, tecnologia de informação e hospitais e laboratórios de análises clínicas em primeiro, segundo e terceiro lugar respectivamente. No 8º lugar, encontra-se o setor de telecomunicações e mídia.

Fusão é uma estratégia por meio da qual duas empresas integram suas operações em base relativamente equivalente, após a identificarem que possuem recursos e capacidades que, unidos, podem criar uma vantagem competitiva mais forte (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002 como citado em C. Pereira & Dornelas, 2010). Nesse caso, busca-se a transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra organização e aprendizado mútuo de técnicas e conhecimentos importantes (Suen & Kimura, 1997 como citado em C. Pereira & Dornelas, 2010).

A aquisição ocorre quando há a compra de número suficiente de participações de ações de uma empresa. De acordo com Ferrari e Moreira (1996), a empresa adquirida é tratada como um investimento pela empresa adquirente. Nessa compra, uma sociedade é absorvida por outra, que lhe sucede em todos os direitos e obrigações. A sociedade adquirida pode deixar de existir, hipótese em que ocorre a incorporação, ou a empresa adquirida pode continuar com personalidade jurídica própria, quando advém a aquisição propriamente dita. Motivos para a realização de uma aquisição:

- a. Obter ganhos de escala: em muitos setores de negócios, a sobrevivência só torna-se possível com grandes escalas de produção ou de prestação de serviços;
- b. acessar novas tecnologias, processos, recursos complementares ou mercados;
- c. potencializar as sinergias, isto é, ganhos devidos aos processos em comum, do ponto de vista operacional, financeiro ou administrativo (aumento de receita, diminuição de custos, diminuição de impostos e diminuição de custos de capitais);
- d. otimizar tempo e custo, uma forma mais barata e rápida de expansão sem a construção de novas unidades de negócio;
- e. reduzir a concorrência;
- f. expansão a novos mercados.

Além dos ganhos financeiros que motivam a aquisição de uma empresa, há outros que, talvez despercebidos de imediato, são de grande impacto também nos resultados financeiros (Vermeulen, 2005). A pesquisa foi realizada com cerca de 25 empresas multinacionais, analisando a quantidade de aquisições num período de 5 anos e suas consequências. Apurou-se que empresas que tiveram uma quantidade de aquisições elevadas (em torno de 25) não foram tão beneficiadas em termos de retornos financeiros quanto as que tiveram menor quantidade de aquisições em 5 anos. Um fato comum a todas foi observar que tais movimentos exigiram a busca por formas de integrar as empresas por constatar-se de que elas realizavam atividades semelhantes de maneiras diferentes.

Dessa integração, emergiu um fenômeno denominado *revitalização da empresa adquirente* (Vermeulen, 2005):

“Algumas empresas, no entanto, descobriram que a aquisição de novas empresas restaura a vitalidade, o que acaba por aumentar seus lucros. Certamente, a integração de empresas adquiridas causa grandes rupturas no *status quo*, e muitas vezes leva a dolorosos confrontos entre aqueles que representam a velha guarda e aqueles que promovem o novo, mas são frequentemente esses mesmos conflitos que geram os benefícios revitalizantes.”

As empresas que acolheram as diferenças, encararam os conflitos e mesclaram os conhecimentos foram as mais beneficiadas com a aquisição e conseguiram, com isso, sustentar melhor o crescimento. Porém, vale ressaltar que existe um limite para essas diferenças para ter sucesso na integração, de acordo com a pesquisa realizada, pois essa troca de conhecimentos e experiências dependem de uma base comum: produto, clientes ou patrimônio cultural.

Para comprovar essa teoria, Vermeulen (2005) usou a análise estatística de sua pesquisa demonstrando que tanto as empresas que adquiriram um concorrente estrangeiro sem experiência de operação nos setores, quanto as empresas que adquiriram negócios em setores nos quais não estavam ativas anteriormente, tiveram seus benefícios limitados no que se refere à vitalidade da empresa compradora.

Essa vitalidade tem relação direta com inovação e disruptura, com a capacidade de reunir os profissionais das áreas para discutir as melhores práticas e de assumirem um compromisso de implementá-las com o devido acompanhamento para verificação de seus resultados. Isso requer

um clima de confiança e de muita maturidade dos profissionais envolvidos, além de muito planejamento (Vermeulen, 2005):

“Não se tratava simplesmente de uma empresa adquirente adotando práticas ou tecnologias de outras empresas; envolvia uma fertilização cruzada de elementos centrais dos “DNAs” das organizações, que formavam algo que era totalmente novo.”

Para facilitar essa integração, é necessário instituir um processo denominado como *blending*, no qual a empresa compradora, imediatamente, incorpora a nova empresa em sua rotina, forçando a convivência dos grupos para permitir ou a adaptação dos colaboradores envolvidos, ou a saída de alguns. A revitalização não ocorrerá se as empresas continuarem apartadas.

Na prática, observa-se que não basta forçar uma convivência, esse trabalho exige planejamento e uma distribuição clara de tarefas e responsabilidades com pessoas de ambas as organizações com o intuito de buscarem os meios e os melhores processos de trabalho, trazendo à tona os pontos de vista diferentes buscando qualidade e resultado. Nesse caso, os gestores das duas empresas atuam em conjunto e têm o papel de discutir e facilitar essa integração.

Outra forma de promover essa revitalização é realizar um *task force* com gestores de determinadas áreas. Eles exercem o papel de líderes para identificar os processos, decidir qual processo era melhor ou criar um novo a ser adotado por todos. Para propiciar um ambiente adequado para a promoção da revitalização, podemos entender que confiança é uma peça fundamental e que seus líderes devem estar comprometidos com o estabelecimento de um ambiente confiável.

Dessa forma, em conjunto, os líderes pesquisarão e se comprometerão com o melhor processo, a melhor solução para a organização e seus envolvidos. Segundo Bijlsma-Frankema e Costa (2005), a literatura disponibiliza dois tipos de confiança: interpessoal; e sistêmica ou institucional, que se refere à confiança no funcionamento dos sistemas organizacionais, institucionais e sociais. Estando a estratégia bem comunicada, o direcionamento entendido e compartilhado, assim como as normas e os valores da organização, o estabelecimento da confiança interpessoal vai depender muito mais dos envolvidos.

Conforme Woolthuis (1999 como citado em Bijlsma-Frankema & Costa, 2005), “a confiança é desenvolvida em conjunto com as expectativas de oportunidades futuras conjuntas”. Dessa forma, um componente a ser inserido na revitalização da empresa adquirente é a confiança que deverá ser construída na convivência.

“Desconfiança cria discórdia, pois se os outros não confiam, os atores tenderão a não gostar do que gostam, tendem a não compartilhar suas definições de relevância na medida em que a estrutura permite, tendem a evitar a interação com eles. [...] A confiança gera confiança, enquanto a desconfiança gera desconfiança (March & Olsen, 1975 como citado em Bijlsma-Frankema & Costa, 2005, pp. 259-282).

Vasconcelos, Caldas e Wood (2003) realizaram uma pesquisa sobre fusão e aquisição em 54 empresas brasileiras (20 delas adquiridas por empresas estrangeiras, 20 aquisições ou fusões entre empresas brasileiras e 14 fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras já operando no Brasil). Entre os efeitos colaterais para as empresas pós-integração, identificou-se dois diretamente relacionados a questão de confiança entre os empregados: a perda do espírito de equipe e a deterioração do clima organizacional.

Para os indivíduos entrevistados, foram identificadas as seguintes consequências: raiva e ressentimento em relação à empresa; redução brusca da capacidade de inovação e criatividade; comprometimento reduzido e eliminado; crescimento da resistência em participar das iniciativas da empresa; desempenho reduzido; perda de atitude de dono da empresa; perda de confiança na empresa. Esses estudos corroboram com a visão de Bijlsma-Frankema e Costa (2005) sobre a importância do fator confiança.

Outro estudo realizado por Tanure e Cançado (2005) traz relação com os pontos identificados na pesquisa de Vasconcelos, Caldas e Wood (2003). Foram 500 empresas brasileiras e as autoras estabeleceram quatro fases para a mudança organizacional provocadas por movimentos de A&F, estabelecendo uma comparação a fases de luto descritas pela psicologia e citadas por sobre as reações de um indivíduo à perda (Basso & Waine, 2011):

- Torpor: o empregado fica atordoado, parecendo não compreender o que ocorreu e suas consequências e impactos, alternando momentos de consternação e raiva. A empresa adquirida morreu, não existindo mais.
- saudade: o empregado da empresa adquirida se apega às lembranças positivas e dos melhores momentos vividos nela, sem recordar de seus problemas.
- desespero: o empregado sente uma dor aguda, as diferenças entre a empresa morta e a atual passam a ser gigantescas e forma-se a percepção de “nós” e “eles”. Há um forte sentimento de que os vencedores são os compradores e os adquiridos são perdedores.

- reorganização: inicia-se a estabilidade, o empregado começa a enxergar as possibilidades e os desafios da nova situação de forma positiva. A saudade permanece, mas não há mais uma supervalorização da antiga empresa.

Os empregados envolvidos nessas empresas expressam, nas pesquisas, seus sentimentos com relação a realidade imutável em suas vidas e rotinas com sentimentos de raiva, desesperança, passando, depois, para novas perspectivas e novas motivações.

Tanure e Cançado (2005) destacam outros dados importantes: 48,3% das empresas participantes informaram que o planejamento de integração ocorreu de maneira natural e espontânea, sem a constituição de um grupo que monitorasse e acompanhasse essa fase. Apesar desse índice elevado, as autoras defendem a necessidade de se ter um líder integrador, e ainda complementam que se deva ter algumas características para atuar bem: deve-se ter muito conhecimento da empresa adquirente, estilo de liderança flexível e integrador; deve-se possuir grande capacidade de escuta e ter relação com pessoas de todos os níveis hierárquicos na empresa.

As autoras defendem, ainda, que um líder de integração deve ser muito rigoroso com os prazos e dar velocidade às soluções dos problemas que surgem nesse processo. Apenas 25,3 % dos casos pesquisados optaram pela contratação de uma consultoria externa e experiente para conduzir e apoiar a fase pós-aquisição e integração.

Em artigo sobre a experiência brasileira em processos de aquisição e fusão, as autoras defendem que o sucesso depende do envolvimento e dedicação os líderes nas etapas dos processos que envolvem uma aquisição, iniciado no estudo da *due diligence* (processo de investigação de uma oportunidade de negócio no qual o investidor deverá avaliar os riscos da transação), passando pela definição de uma estratégia de integração adequada que considere os atores envolvidos e a identificação de interlocutores com perfis adequados. Também, devem ser considerados, no caso do Brasil, algumas características culturais como a importância que os brasileiros dão às relações pessoais como base da relação de confiança. “O resultado dessa etapa impacta diretamente a integração”, concluem as autoras.

A sinergia só acontecerá se houver cooperação entre todos e, para isso, é necessário que haja um líder capaz de motivar os funcionários a se envolverem e comprometerem com a nova cultura de trabalho que se formará.

Muito natural que os executivos, ao se referirem a aquisições, não vislumbrem, imediatamente, somente os ganhos financeiros que advenham desse movimento, mas o bônus da revitalização

que esse movimento traz também interfere de forma positiva nos ganhos. Por isso, a necessidade de priorização desse planejamento de integração a fim de criar um ambiente propício para que todos os seus benefícios sejam oportunizados. A ciência das metas e dos valores da nova empresa por parte da equipe e o seu comprometimento e integração são fundamentais para atingir bons resultados.

2.2 Gestão Estratégica

Planejamento estratégico e organizacional é a preparação e estruturação necessárias para que a opção estratégica escolhida possa, de fato, ser executada em tempo e prazo determinados. O planejamento é constituído de três perspectivas de valor (percepção que mistura elementos objetivos e subjetivos): financeira, funcional e emocional.

No momento em que uma empresa adquire outra, há uma revisão imediata de seu plano estratégico que deverá obter o maior ganho no menor tempo das sinergias identificadas (na fase de *valuation*) para o retorno sobre o investimento ser positivo. Um Plano Estratégico, conforme M. Pereira (2010), realiza-se mediante: declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso; análises externa e interna; questões estratégicas; estratégias; ações estratégicas. Tão importante quanto a elaboração de um plano estratégico é a sua compreensão por toda a organização. Quanto melhor for a compreensão da direção e o caminho a ser adotado, mais eficaz será a implementação.

Numa empresa em situação de gestão formal do cotidiano, ou seja, considerando uma empresa estabilizada, sem nenhuma mudança estrutural (fusão ou aquisição de outra empresa), as responsabilidades estão claramente estabelecidas e existe um compromisso de todos em acompanhar e analisar o que foi planejado com o que efetivamente está sendo realizado. O sistema de controle gerencial é uma questão de sobrevivência de uma empresa, segundo Anthony e Govindarajan (2008 como citado em Pletsch, C. Lavarda & R. Lavarda, 2016), porque permite aos gerentes dirigirem seu foco em todas as atividades desenvolvidas, e colabora para a melhoria do desempenho e atingimento de objetivos.

Esse controle passa pelo planejamento, coordenação das atividades, comunicação das informações, avaliação das informações, decisão e influência sobre as pessoas, com o objetivo de mudar o comportamento. Geralmente, ao nos referirmos a controles gerenciais, imediatamente pensamos em controles formais, como planejamento e orçamento, mas o controle também inclui as-

pectos sociais e culturais, considerados informais. Isso nos leva a próxima questão a ser abordada: uma vez definidos e compartilhados seus objetivos estratégicos, os executivos deparam-se com a dificuldade em descrever a comunicá-la.

Entretanto, como Scholey (2005) expôs, o “como” descrever e comunicar tem sido a dificuldade dessas mesmas organizações. Essa comunicação deve estar adequada ao seu público de forma a fazer sentido e trazer clareza ao que se espera:

“Muitas estratégias falham na fase de execução como resultado de problemas de comunicação e o mapa de estratégia alivia muitos desses problemas de comunicação, através do uso de imagens, algo que a maioria de todos pode entender.”(Scholey, 2005)

Para facilitar o entendimento da estratégia por todos os empregados de uma empresa, o autor defende o uso de um diagrama, o desenho de um mapa que trará a estratégia bem descrita e recomenda seis passos para a sua elaboração:

- 1) seleção do objetivo principal [traduzido como “Luz do Norte”, um objetivo financeiro que toda a empresa se esforça para alcançar];
- 2) selecionar a proposta de valor apropriada, que pode ser por exemplo: ser o líder incontestável e o *player* de telecomunicações que mais cresce no Brasil;
- 3) definir a estratégia financeira, que é grandemente influenciada pela escolha da proposta de valor;
- 4) definir das estratégias focadas no cliente. Por exemplo: oferecer a melhor experiência do cliente e produtos inovadores através da mais moderna rede;
- 5) definir como os processos internos apoiarão a execução das estratégias selecionadas;
- 6) e por último, ter um programa de desenvolvimento pessoal para implementação das habilidades/capacidades e programas de funcionários requeridos para alcançar as estratégias.

Há muita preocupação nas empresas com relação a essa divulgação eficaz do planejamento estratégico dentro de uma organização, cientes de importância dos benefícios para os resultados quando se tem bom entendimento por todos para onde se quer ir e como.

Beer e Eisenstat (2000) analisaram a dificuldade de implementação de estratégias em empresas americanas:

A implementação bem-sucedida precisa de mais do que um líder; exige o trabalho em equipe de um grupo de liderança que, por meio do diálogo e da colaboração, permanece conectado ao conhecimento embutido nos níveis inferiores. (Beer e Eisenstat, 2000).

A centralização da tomada de decisão não deve ser o melhor caminho porque nem todas as decisões podem ser entendidas em um centro e sim distribuídas dentro da estrutura, em cada unidade, com os agrupamentos de cargos para a construção da superestrutura, levando em consideração a determinação de cargos, especialização e as exigências de treinamento.

Segundo Mintzberg (2017), o erro mais comum no *design* organizacional, talvez, seja a centralização da tomada de decisão. A razão apontada é o tempo da organização responder rapidamente às condições locais, dado o tempo de transmissão ao centro do poder e de entendimento das informações, assim como a capacidade de absorção de todas as informações necessárias de todos os níveis da organização.

A motivação das pessoas também deve ser considerada, pois colaboradores criativos e inteligentes necessitam de amplo espaço de atuação, de autonomia responsável. Dar poder aos gerentes de linha intermediária também os capacita para tomada de decisão sob pressão para que ascendam em suas carreiras profissionais. Por outro lado, se a disseminação do plano estratégico estiver sendo eficaz, serão os gerentes de linha intermediária que trarão da operação os resultados esperados. Assim, é muito importante e até vital para uma organização, ter um plano estratégico viável e bem planejado, como também é importante garantir o seu desdobramento para todos os níveis hierárquicos.

Para o autor, existem cinco tipos de descentralização de poder (vide Figura 1):

- a) Centralização vertical e horizontal:** O poder estar concentrado na figura do *Chief Executive Officer – CEO*, que é responsável por todas as decisões importantes e acompanha a execução delas diretamente, não há divisão de poder com assessores ou gerentes;

- b) **descentralização horizontal limitada:** poder de decisão informal, em que pode permanecer com os gerentes de linha no sistema de autoridade formal ou extrapolar essa linha estrutural, envolvendo os analistas, especialistas de apoio e operadores. Ou seja, não gerentes controlam os processos que é altamente padronizado e com formalização de comportamento. Muito comum em empresas burocráticas;
- c) **descentralização vertical:** Dispersão do poder formal pela cadeia de autoridade, ou seja, o poder de decisão está nas mãos do principal executivo que tem como opção a delegação desse poder aos níveis abaixo na hierarquia vertical, geralmente unidades de negócios ou divisão;
- d) **descentralização vertical e horizontal seletivas:** nesse caso há convivência com duas dimensões. Na dimensão vertical, o poder de tomada de decisão para diferentes tipos é delegado a grupos e na dimensão horizontal são usados os especialistas de assessoria, conforme o conhecimento técnico necessário para a decisão a ser tomada.
- e) **descentralização vertical e horizontal:** O poder de decisão está amplamente concentrado no núcleo operacional e o trabalho é coordenado pela padronização das habilidades. Seu poder está na base da hierarquia e é formada pelos operadores.

Numa mesma empresa, poderá haver cenários mistos, também denominado “descentralização seletiva”, significando que certas decisões como de *Marketing* e *Produção* podem ser tomadas por gerentes da linha intermediária, e outras somente pela cúpula do poder.

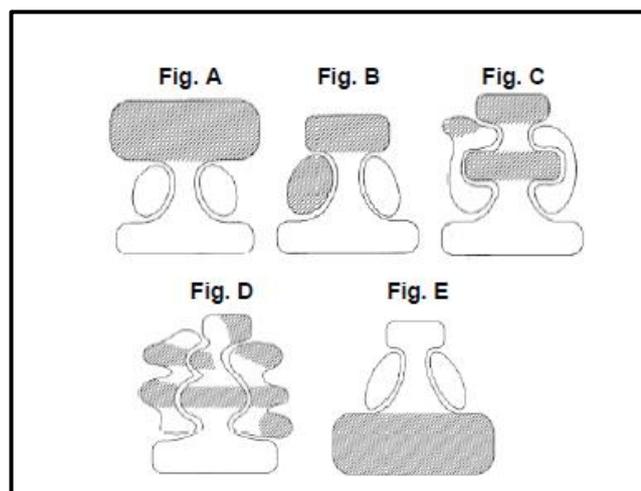


FIGURA 1: CINCO TIPOS DE DESCENTRALIZAÇÃO (MINTZBERG, 2017)

Esse desenho de centralização pode afetar a maneira com que a estratégia será divulgada, implementada e realizada pela organização. A descentralização está relacionada à forma em que a estrutura da organização é feita, assim como o desenho dos cargos. Quando a empresa é centralizada verticalmente, tem, como característica, uma formalização de comportamento e procedimentos muito claros, sem margem de manobra ou criatividade, com forte foco na execução das atividades previamente detalhadas, sem poder formal dos operadores e dos gerentes e concentrado próximo ao topo da hierarquia.

A padronização dos processos de trabalho é formalizada e as habilidades para a sua correta execução é desenvolvida através de treinamentos e doutrinação. Geralmente, a padronização ocorre mais nas áreas operacionais, que é – segundo Mintzberg (2017) - o coração de qualquer organização.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2005, pp. 268-274) compreendem que a configuração organizacional e a estratégia influenciam uma na outra: empresa, máquina, profissional, diversificada e inovadora. Para o líder empreendedor, a estratégia não é apenas um documento formal detalhado ou um mapa, mas um conceito de negócio. Nessa configuração, as decisões relativas a estratégias e operações tendem a ser centralizadas no decisor estratégico. A partir da compreensão de como a estratégia está sendo comunicada e absorvida pelas áreas que compõem uma organização, direciona-se o foco para a gestão de operações de onde, efetivamente, vêm os resultados esperados.

Beer e Eisenstat (2000) divulgaram o resultado de uma pesquisa realizada por dez anos em empresas americanas buscando identificar os problemas encontrados para a implementação da estratégia e, fazendo uma analogia ao termo médico “assassino silencioso” creditado ao aumento de colesterol no ser-humano porque bloqueia as artérias sem ser percebido, identificaram seis assassinos silenciosos que impossibilitam a boa atuação da implantação das estratégias de negócios dentro das empresas. Complementando a análise dos dados pesquisados, também apresentaram a forma de tratar cada um dos assassinos silenciosos. São barreiras encontradas em empresas de diversos estilos, incluindo:

- 1) **Estilo de gestão sênior *top-down* ou *laissez-faire***: considera uma gestão em que é evitado o conflito com a equipe, deixando pouca ou nenhuma abertura para questionamentos:

- **Plano de ação:** um estilo de liderança que considera a orientação estratégica da direção de cima para baixo e a influência ascendente, de baixo para cima, que defende a direção, mas aprende com o *feedback* dos que estão abaixo da linha.
- 2) **prioridades conflitantes:** equipes com prioridades diferentes que precisam atuar em conjunto e sem um direcionamento claro para orientar as prioridades:
- **Plano de ação:** estratégia clara, prioridades claras, a equipe principal formula a estratégia como um grupo e investe um tempo significativo discutindo-a com níveis mais baixos.
- 3) **equipe de gerenciamento sênior ineficaz:** as equipes operam dentro de seus próprios silos, voltados para seus objetivos, sem ter a visão, não cooperando com as demais áreas da empresa:
- **Plano de ação:** uma equipe eficaz de líderes, cujos membros possuem uma orientação de gerenciamento geral. Através de conflito construtivo, a equipe chega a uma voz comum e mantém o contexto organizacional necessário para implementar a estratégia.
- 4) **Má comunicação vertical:** colaboradores percebem os problemas de implementação, porém receiam abordar de forma aberta, depreendendo que os líderes da empresa preferem evitar debater os problemas potencialmente ameaçadores com os colaboradores de níveis inferiores.
- **Plano de ação:** Comunicação vertical aberta, a equipe superior e os níveis inferiores estão engajados em um diálogo aberto sobre a eficácia da organização.
- 5) **Má coordenação entre funções, negócios ou fronteiras:**
- **Plano de ação:** Coordenação eficaz, com trabalho em equipe também eficaz integrando as atividades em torno de clientes, produtos ou mercados em diversas funções, localidades e empresas.

6) **Habilidades e desenvolvimento de liderança inadequados, falta de desenvolvimento das habilidades de gerentes de nível inferior:** As posições de gerência foram criadas por meio de oportunidades para liderar a mudança, porém sem o apoio de *coaching* ou treinamento de liderança.

- **Plano de ação:** desenvolvimento dos gerentes de nível médio com foco nas habilidades de liderança.

“Employees saw the overall problem rooted in fundamental management issues of leadership, teamwork and strategic direction, not in the commitment of people or their functional competence... In fact, the core barrier, called “poor vertical communication,” not only hinders strategy implementation, it also prevents discussion of the barriers themselves” (Beer e Eisenstat, 2000).

Entre os casos estudados por Beer e Eisenstat (2000), vale destacar o caso da Hewlett Packard (HP) que se juntou à equipe da Divisão de Sistemas Santa Rosa (DSSR) com estilos bem diferentes de gestão para realizar seus projetos, sendo a área de Desenvolvimento & Produto na HP mais poderosa e com direito a palavra final quando havia alguma decisão a ser tomada, liderando sozinha o projeto, enquanto na equipe da DSSR havia o costume de trabalhar com equipe multidisciplinar, com muita troca de ideia, com abertura de espaço para a atuação e opinião das áreas de *Marketing* e engenheiros que adaptavam sistemas a clientes individuais.

Esse conflito e *modus operandi* diferentes não foram enfrentados abertamente e nem discutidos pelos líderes das equipes, trazendo problemas para os resultados da unidade de negócio. A falta de espaço para discutir a estratégia da organização e adequar a operação para viabilizá-la foi o assassino silencioso desse caso, pois a simples junção de equipes bem-sucedidas não foi o suficiente para se manter o sucesso.

Além da difusão dos objetivos estratégicos dentro da organização, outro ponto abordado por Guerreiro e Souza (2015) foi a existência de percepções diferentes com relação a importância das atividades entre os gestores operacionais e o corpo diretivo que podem impactar a eficácia desse processo. Principalmente quando além da divergência da importância das atividades, há também divergência sobre a necessidade de priorização das atividades do processo de gestão:

“Os gestores operacionais que estão envolvidos na execução das atividades contribuem para a eficácia do processo de gestão. Todavia, a existência de divergências na percepção de importância entre gestores operacionais e a alta administração pode impactar a eficácia desse processo, especialmente quando há divergências sobre a necessidade de priorização das atividades do processo de gestão.” (Guerreiro & Souza, 2015)

Conforme J. Pereira e Hanashiro (2010, p. 91 como citado em Guerreiro & Souza, 2015), outro ponto de barreira seria o princípio da dissonância cognitiva, que ocorre quando há problema de entendimento e processamento de informações que prejudica a eficácia do processo de gestão organizacional. Esse problema provoca uma dificuldade quanto à percepção de importância das tarefas. Ou seja, além da interpretação equivocada da estratégia, pode ocorrer desconforto por parte de algum membro da gerência de operações com relação ao como fazer e o que fazer.

Considerando estratégia como prática, segundo Bulgacov, Santos e May (2012), os seus praticantes interagem em um sistema que conceitua “como fazer” dentro de um contexto específico, denominado de sistema de atividade, no qual determinados tipos de fazer podem ser melhor compreendidos. As atividades envolvidas na implementação do plano estratégico de uma empresa sofrem influência de seus praticantes, do perfil dos administradores e da capacidade organizacional de obter seus resultados. Quando estamos pesquisando duas empresas que forçosamente, por conta de uma estratégia de crescimento e maior participação no mercado, foram unidas e ambas com experiência, sendo a adquirida detentora de uma boa reputação no mercado e boa imagem junto aos seus clientes, identificamos claramente e naturalmente alguns pontos de desconforto, a dissonância cognitiva.

2.3 Gestão de Operações

Para melhor entendimento da relação da estratégia com a gestão de operação, iniciaremos com a conceituação de gestão de operação em serviços. Os conceitos referentes a gestão de manufatura e gestão de operações vem sofrendo evolução, acompanhando a sociedade e as intervenções tecnológicas em todos os segmentos. Hall (1988 como citado em Vitorino *et al.*, 2015) explica que o termo “manufatura” se relaciona a todas as atividades operacionais que participam do processo produtivo de uma empresa, compreendido nas atividades de projeto do produto, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, distribuição, vendas, finanças e contabilidade.

As empresas, segundo Skinner (1969 como citado em Vitorino *et al.*, 2015), vêem a gestão de manufatura como forma de medir desempenho empresarial, o aumento de eficiência e a redução

de custos. Deve ser considerado, pelas empresas, como uma função para gerar competitividade, visando contribuir com o alcance dos objetivos corporativos e com o consequente sucesso organizacional.

Vinte anos depois, Hall (1988 como citado em Vitorino *et al.*, 2015) defendia uma visão ampliada do conceito de manufatura, entendendo a produção como a transformação de matéria prima em produto final, englobando as atividades referentes a fabricação, montagem, teste, controle de qualidade, administração de materiais, gestão de pessoas, planejamento de padrões, programação de produção, entre outras. Compartilhando desse conceito, Francischini (2004 como citado em Vitorino *et al.*, 2015) defende ainda que gestão de operação envolve todas as ações referentes ao fluxo de matérias e/ou serviços em uma organização, desde o fornecimento físico, planejamento, execução, controle e sua distribuição para clientes.

A aproximação dos conceitos de gestão de manufatura e gestão de operações vai evoluindo com o passar dos anos, considerando os 16 anos de diferença entre a visão ampliada de manufatura de Hall (1988 como citado em Vitorino *et al.*, 2015) e da visão de gestão de operações de Francischini (2004 como citado em Vitorino *et al.*, 2015): ambos autores compreendem como atividades produtivas, incluindo desenvolvimento e distribuição, dando um significado comum aos termos gestão de operações e gestão de manufatura. Ainda não se tratava de gestão de operações em serviços. Belvedere (2014) considera que o escopo da gestão de operação nas organizações de serviços engloba todas as atividades e processos cujos desempenhos a empresa deseja melhorar - especificamente avaliados em termos de qualidade, tempo, eficiência, flexibilidade e inovação.

Buzacott (2000 como citado em Belvedere, 2014) percebe os serviços como sendo agrupados de acordo com a natureza da oferta de serviços e com a estrutura de serviço. Essas e outras teses com relação a gestão de operações em serviços buscam ainda uma melhor definição, pois como os serviços não são linhas de montagem, nem estão isolados numa área de uma fábrica, a sua gestão e a identificação de seus responsáveis numa empresa prestadora de serviço é mais complexo.

As operações nas empresas de serviços não estão concentradas num espaço físico e sim dispersas em várias áreas. Isso é reflexo da sociedade contemporânea, que, para Vargo e Lusch (2004 como citado por Belvedere, 2014), está provocando uma migração no modelo de muitas indústrias que estão passando por um processo de desmaterialização. Os autores complementam essa

percepção afirmando que a lógica comercial está baseada em termos de valor fornecido ao cliente e não em termos de produtos ou serviços. Cada vez mais, a diferença entre serviços e produtos está difícil de ser definida e a maioria das operações produz uma combinação dos dois.

Ainda no contexto da importância da estratégia da gestão de operações, faz-se necessário discutir os diferentes componentes do desenho organizacional que serão afetados quando tiverem que implementá-la e que terão diferentes interpretações da mesma para a condução de suas atividades de rotina. Considerando que as operações devem ser geridas de modo a melhorar a sua eficácia empresarial, é evidente que os problemas operacionais e as mudanças estratégicas afetam, diretamente, esse campo.

R. Lavarda e C. Lavarda (2016) realizaram estudos em que buscavam entender como os componentes do desenho e do processo estratégico organizacionais se relacionam com os tipos de trabalho desempenhados pela organização, e classificaram: os tipos de trabalhos (rotineiros, não rotineiros, inovadores, profissionais); o nível de centralização ou descentralização (nível em que se delega capacidade para tomar decisões nos níveis hierárquicos inferiores e nas diferentes áreas ou unidades da organização); e a formalização, que refere-se ao modo pelo qual se regula o conteúdo do trabalho; abrangendo as regras não escritas que orientam e canalizam de forma suficientemente clara o comportamento, os procedimentos ou processos padronizados, não documentados, e as regras e procedimentos escritos aos quais devem ajustar-se as atividades da empresa. Na Figura 2, apresenta-se o resultado do estudo realizado pelos autores.

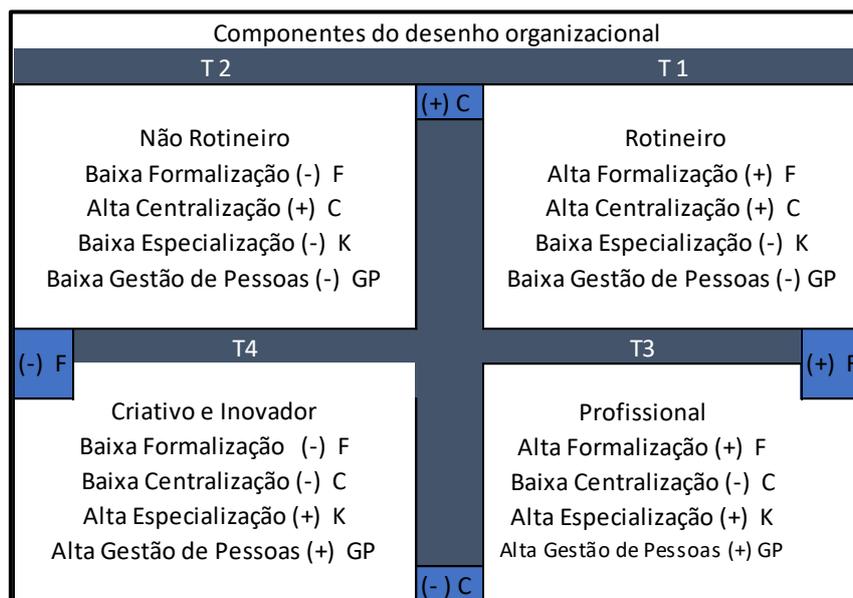


FIGURA 2: COMPONENTES DO DESENHO ORGANIZACIONAL (R. LAVARDA & C. LAVARDA, 2016)

O estudo conclui que o trabalho rotineiro ou repetitivo (T1) é um tipo de trabalho que não está sujeito a mudanças, não incorpora conhecimento relevante e, para a sua execução, não é exigida nenhuma especialização. Esse conjunto de características leva a ser um tipo de trabalho com centralização alta, procedimentos, regras, normas e formalização altas e fácil monitoramento e controle. Por exemplo: uma linha de produção.

Ainda dentro do estudo, o trabalho não rotineiro (T2) é um tipo de trabalho que está sujeito a mudanças, não incorpora conhecimento específico relevante e para a sua execução necessita de média ou baixa qualificação. Esse conjunto de características leva a ser um tipo de trabalho com centralização ou supervisão a níveis médios ou altos, formalização baixa para ser rápida a sua adaptação às mudanças e as políticas funcionais de gestão de pessoas são mais importantes e os autores citam, como exemplo, o trabalho de atendimento a clientes.

T3: não está submetido a mudanças frequentes, exige conhecimento especializado e é de difícil análise/controlado. O trabalho está formalizado, exigindo protocolos e procedimentos característicos da área de atuação, e para envolver mais esse tipo de profissional aos compromissos, são utilizadas políticas complementares de gestão de pessoas. Exemplo: o trabalho do médico, engenheiro, professor.

T4: O trabalho qualificado e inovador ou criativo, altamente submetido a mudanças e de difícil análise/controlado. O trabalho exige alto grau de conhecimento geral e de conhecimento específico, é altamente especializado. Criatividade e busca de inovação norteiam a sua rotina, por conta disso, seu trabalho não é centralizado e nem se busca a sua formalização. As políticas complementares de gestão de pessoas, nesses casos, são extremamente importantes. Exemplos: trabalho com muitos conhecimentos tácitos (artesãos muito qualificados, cientistas), profissionais ou diretores cujo trabalho tem uma dimensão relevante de criatividade ou inovação.

Os autores estabeleceram uma relação em ter os tipos de trabalho e o processo de formação da estratégia, feita tanto de cima para baixo (mais racional) quanto de baixo para cima (mais participação). Os profissionais que atuam nos quadrantes T1 e T2 são menos participativos na fase de construção da estratégia, que está nas mãos da direção e nas hierarquias. Já os profissionais dos quadrantes T3 e T4 participam da elaboração da estratégia, com foco no aprendizado, sendo a estratégia construída na prática. Como uma grande organização é constituída de todos os tipos de trabalho, o estudo conclui que “O processo estratégico tende a seguir um padrão integrador, com um equilíbrio entre racionalidade e as categorias de análise mais emergentes, como participação e flexibilidade.”

R. Lavarda e C. Lavarda (2016) entendem que os gestores devem considerar os diferentes tipos de trabalho para utilizar como fonte de conhecimento da própria organização e defendem que, quando os gestores compreenderem melhor essa diversidade, estes poderão tomar decisões mais acertadas com relação a áreas que carecem de mais ou menos controle, identificar o melhor incentivo para cada tipo de trabalho e identificar os resultados alcançados com a maior participação e menor racionalidade, que tem sido implementada no processo de formação da estratégia. O desafio é o alinhamento de todos que realizam os diferentes tipos de trabalho para que não haja uma ausência ou distorção da visão da organização, ou ainda um distanciamento e diferença de entendimento da estratégia [já abordado do ponto de vista de Guerreiro e Souza (2015)].

Em um contexto de mudança, a percepção e a interação entre os profissionais de diferentes origens e com experiências diversas remete ao que Paiva (2019) abordou como Renovação Holística e Renovação Hierárquica. O autor pressupõe que aquela seja um processo recorrente, fruto da aprendizagem coletiva entre os diferentes níveis da empresa, envolvendo várias áreas da organização. Essa renovação é vista como um movimento proativo de todos os setores, comprometidos com a melhoria na sua operação, o que promove a capacidade de criação de novos padrões competitivos.

A Renovação Hierárquica é diferente, com orientação *top-down* e cíclica, voltada às mudanças que espelham as orientações estratégicas do negócio, sem ser norteadas pela igualdade de padrões com seus concorrentes. Paiva (2019) complementa “As diferentes unidades do negócio acessam práticas e competências muitas vezes intra e inter-unidades, com o objetivo de atingir as metas organizacionais”. Tal renovação ganha maior impulso quando observada num momento de mudança de estratégia de negócio, no momento de integração de equipes de origens organizacionais distintas.

2.3.1 *Estratégia de Operações e Liderança*

Corroborando com a visão tanto de R. Lavarda & C. Lavarda (2016) quanto de Paiva (2017), há também estudo de Adamides (2015), o qual estabelece uma relação entre a estratégia e a operação, e complementa com a visão de que a estrutura melhora a compreensão da dinâmica organizacional da formação da estratégia de operações.

A formação da estratégia de operações pode ser interpretada como uma atividade social distribuída, prática e contínua de (re)formação de redes. Iniciativas específicas, ou eventos, atuam

como catalisadores para a associação de práticas de formação de estratégia de operações com as de nível corporativo, facilitando, assim, o alinhamento atual e futuro do conteúdo estratégico.

A importância da estratégia de operações tem recebido cada vez mais reconhecimento, pela constatação de que a eficácia dos processos e operações trazem impactos estratégicos, pois a estratégia de operações pode melhorar ou, até mesmo, quebrar um negócio. Segundo Slack *et al.* (2013), a estratégia de operações “fornece a competência de responder aos clientes a curto prazo e a competência de pensar a longo prazo, mantendo-se à frente de seus concorrentes.”

Adamides (2015) entende que formação da estratégia de operações é considerada como um processo de organização aberto e centrado na prática. A institucionalização de rotinas, procedimentos e práticas são formadoras da estratégia de operações, englobando nessa visão não somente os colaboradores (humanos) mas também o que ele denomina de artefatos que são os não humanos, como a tecnologia, os documentos e tudo que tem influência. Em seu estudo destaca o papel dos gerentes de operações, que lideram ou participam de seu processo, concluindo que os mesmos possuem algumas características comuns, entre as quais destaco as abaixo relacionadas e que remetem à alguns pontos citados no estudo de Beer e Eisenstat (2000), como a má comunicação vertical e estilo de gestão top down:

- Ansiedade, pois, é avaliado por objetivos e metas focalizados na eficiência e no controle, para assumir um papel de estrategista e participar e influenciar a estratégia corporativa;
- Sofrem de grande pressão emocional também decorrentes dos objetivos e metas estabelecidos pelos executivos de nível superior e da atitude de “não posso dizer não”;
- Sofrem também pressão de seus subordinados (trabalhadores de linha, técnicos, supervisores etc.), cuja atitude coletiva tem consequências diretas sobre o funcionamento da empresa e os produtos que produz.
- Sua posição requer habilidade de comunicação diferentes quando discute a implementação de estratégia com executivos de nível superior tentando incorporar estratégias de operações no corpo da estratégia corporativa e quando precisa comunicar as estratégias aos seus subordinados e pares;
- Sentem incomodo por serem considerados reativos e pouco propensos a mudanças, já que associados a recursos tangíveis (maquinário) e processos rigidamente definidos.

Considerando as reflexões e o resultado de estudos apresentados, a formação da estratégia de operações é um processo participativo embutido em um contexto amplo, com diversos componentes como o contexto interno da função operações, o contexto corporativo, o contexto institucional em que opera, o contexto de adequação aos propósitos organizacionais e o contexto de futuro, buscando sempre estar à frente dos demais players do mercado em que atua.

2.4 Gestão de integração cultural

O tema de gestão de mudança é amplamente estudado na literatura acadêmica dada a sua importância estratégica que também se reflete num contexto de aquisição & fusão. Meyer e Stensaker (2007) afirmam a empresa deve ter a capacidade de realizar as mudanças sem destruir seus aspectos positivos e de mudar a curto e longo prazo seus recursos para manter as operações diárias. As organizações devem e são capazes de realizar grandes mudanças e em grande escala sem comprometer as operações de rotina, e sem prejudicar as futuras mudanças que estão no seu caminho. Muito se estuda sobre a importância da comunicação num processo de mudança, do envolvimento dos colaboradores nas decisões e na implementação das mesmas e uma observação aproximada dos tempos e movimentos, imprimindo o ritmo certo para não acelerar muito e provocar rupturas que demandarão mais tempo para ajustes.

Meyer e Stensaker (2007) defendem que “... o desafio entre equilibrar mudança e estabilidade é altamente relevante também em um nível mais operacional durante a implementação da mudança. A natureza dos desafios no nível operacional é diferente do que no nível estratégico e diferentes soluções são necessárias. No nível operacional, a mudança deve ser implementada enquanto as operações diárias são mantidas simultaneamente.” Explica-se essa preocupação pois a Operação deve manter seu ritmo produtivo ao mesmo tempo em que as mudanças estão sendo realizadas, remetendo a afirmação de Mintzberg (2017) de que a operação é o coração de uma empresa, logo não pode parar. As rotinas e políticas devem ser revisadas; os programas de treinamento de todos envolvidos na operação precisam ser planejados, implementados e sem parar a operação.

Mintzberg *et al.* (2005) projetaram o cubo da mudança a fim de, didaticamente, mostrar as mudanças que podem ser feitas e seu desdobramento interno. Os autores ratificam que mudanças sérias em organizações engloba o cubo inteiro: estratégia e organização, do mais conceitual ao mais concreto, informal e formalmente. A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança: Dimensão da estratégia: a) visão, mais conceitual, visa repensar, reconceber; b)

posições estratégicas que visam reposicionar; c) programas visando reprogramar, retrabalhar, reengenharia e finalmente produtos – reprojeter.

Na dimensão da organização, reflete o estado em que se encontra: a) cultura – mais conceitual como a visão (reenergizar, revitalizar); b) estrutura da organização – mais concreto (reorganizar, reduzir) c) sistemas (reprogramar, retrabalhar, reengenharia) e d) pessoas (retreinar, substituir). Para o autor não faz sentido mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar visão e propósitos sem repensar posições estratégicas, projetar programas e serviços. Ele reforça que os conceitos tanto de estratégia (visão e posições) como da organização (cultura) precisam aterrissar em todos os ambientes de forma clara e estruturada atingindo as pessoas, os sistemas e programas existentes. Em qualquer lugar que haja uma intervenção no cubo da mudança, tudo que estiver abaixo também é afetado e deve ser alterado também (Figura 3).

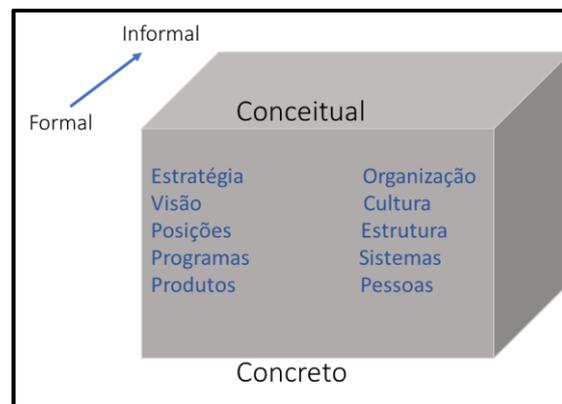


FIGURA 3: O CUBO DA MUDANÇA (MINTZBERG ET AL., 2005, P. 239)

Ainda sobre mudança, Mintzberg *et al.* (2005) explicam que, para a sua condução, é imprescindível a posição de uma influente autoridade para supervisioná-la e garantir que aconteça. Essas mudanças guiadas, geralmente, estão relacionadas a reestruturação da organização provocada, por exemplo, por uma privatização ou reposicionamento estratégico provocada por uma fusão & aquisição. A questão da liderança num momento de integração de duas empresas é um fator relevante e influente na condução da mudança. E um dos aspectos aos quais a liderança deve estar atenta nesse processo são as diferenças culturais. A cultura organizacional é a forma como os membros de uma empresa dão sentido às suas experiências na organização, a maneira de definir e interpretar as situações, sendo um fenômeno coletivo. Bijlsma-Frankema (2001) afirma que cultura é sobre como resolver os problemas de coexistência humana, enfrentada por um coletivo. Para Pereira e Cunha (2004 como citado em Kich & M. Pereira, 2011), a cultura é definida desde parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de

pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle. E complementa com a afirmação de que uma cultura voltada à execução apoiada por um bom clima organizacional, são muito importantes para que o Planejamento Estratégico funcione e não se restrinja a um documento ou mapa de estratégia.

As diferenças culturais são resultadas de bagagens com histórias diferentes, de pessoas que atuam em empresas diferentes, em alguns casos, ambientes geográficos também diferentes, além de estilo de gestão diferentes. Quando as diferenças culturais são significativas, precisam ser tratadas a fim de garantir o desempenho esperado as equipes e a manutenção da eficiência, do moral e da motivação no trabalho. Quando uma empresa é adquirida, todos os colaboradores são afetados e pelo menos uma parte deles terá as suas atividades modificadas com essa mudança e a cultura é um fator importante para que haja rápida adaptação e renovação do compromisso com as novas expectativas.

Tanure e Cançado (2005) investigaram de três conceitos de integração em sua pesquisa nas empresas brasileiras que vivenciaram movimentos de A&F: assimilação, ocorre quando uma cultura é dominante, abafando a outra. No caso de assimilação, identifica-se grau de mudança elevado para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a adquirente. Há também os conceitos denominados mescla cultural e pluralidade cultural, sendo a primeira quando existe equilíbrio na convivência das duas culturas, sem nenhuma cultura dominante, com moderado grau de mudança para ambas empresas. A pluralidade cultural ocorre quando não foi identificada nenhuma influência de uma cultura da empresa adquirente na empresa adquirida. Nesse caso, é baixo o grau de mudança para ambas. Foram apontados na pesquisa 58,1% casos de assimilação, 37,8 % de mescla cultural e somente 4,1% de pluralidade cultural. A estratégia de integração por assimilação é muito comum em casos de *take over* e a empresa adquirida adota todos os procedimentos e sistemas da adquirente, causando sentimento de perda aos empregados da primeira. No caso de fusão de empresas, quando há um equilíbrio de tamanho e força das duas empresas, a mescla é a estratégia mais comum. Essa estratégia considera que será preservado o que há de melhor de cada empresa e deveria ser a mais usual, porém demanda muito esforço, coordenação e tempo para se alcançar o estado de equilíbrio, o momento ótimo de estabelecer o fim desse processo.

Nesse momento de muita expectativa e dúvidas dos envolvidos, confiar no propósito das mudanças, entendendo que seus resultados serão benéficos aos envolvidos, é de extrema importância. Segundo Rousseau *et al.* (1998, p. 395 como citado em Bijlsma-Frankema & Costa,

2005), "confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou no comportamento de outra pessoa." Gambetta (1988 como citado em Bijlsma-Frankema & Costa, 2005), define confiança como "a expectativa de que a ação de outra pessoa será benéfica em vez de prejudicial".

Bijlsma-Frankema (2001) realizou um estudo de integração cultural num contexto de aquisição e fusão argumenta que a integração cultural é promovida pela confiança mútua que começa a ser construída a partir de compartilhamento de objetivos, muito diálogo, normas também compartilhadas, além do devido monitoramento e tratamento dos desvios identificados nesse processo.

“Verificou-se que os processos de mudança cultural dependem da legitimação das mudanças, do esclarecimento de metas e mudanças no que é esperado dos membros da organização, monitoramento e orientação, condições de segurança psicológica e feedback sobre os resultados de sucesso e fracasso trabalhados em um aprendizado.”

Em um processo de aquisição & fusão, destaca-se a preocupação com questões relacionadas às pessoas e suas bagagens de vida, com a cultura organizacional de onde elas vieram, de modo a garantir que todos os envolvidos no processo – tanto da empresa compradora quanto da empresa incorporada- estejam com total clareza e compreensão da necessidade e justificativa do movimento. Um fator de insegurança que diz respeito ao futuro e que gera tanta angústia e ansiedade junto ao grupo de colaboradores, deve ser tratada com transparência e com muita comunicação. Isso reduz o risco de contaminação do clima e produz um ambiente de trabalho estabilizado, com colaboração entre todos. A sensibilidade do líder e sua capacidade de observação e de escuta é muito importante para que possa motivar suas equipes, incentiva-la a seguir adiante, fortalecendo e promovendo o aprendizado e a troca de experiências entre os colaboradores e consequentemente trazendo melhor desempenho ao negócio.

Finalizando o tema de mudança e integração cultural, ressaltando a posição de liderança e sua importância nesse momento, vale citar os oito passos preconizados por Kotter (1995) que transformam uma corporação e que devem ser seguidos pelos gerentes gerais:

- ✓ Estabelecer senso de urgência;
- ✓ Formar uma poderosa coalizão orientadora (reunir um grupo com poder para condução das mudanças, dando poder e mantendo o senso de time;

- ✓ Criar uma visão: seria o mesmo que dar um propósito, mostrar que a mudança faz sentido e com base nesse propósito, direcionar as mudanças;
- ✓ Comunicar a visão: comunicar muito, explicar quantas vezes forem necessárias para que esse propósito seja internalizado por todos os membros que compõem essa mudança;
- ✓ Delegar a outros poderes para agir sobre a visão: descentralizar, dar autonomia, se perder o alinhamento estratégico, encorajar a aceitação de riscos e ideias, encorajar atividades e ações não tradicionais;
- ✓ Planejar e criar vitórias a curto prazo: com o objetivo de manter em alta a motivação e ir mitigando os medos, o líder deve criar metas a curto prazo e comemorar cada avanço;
- ✓ Consolidar melhorias e produzir ainda mais mudanças: entre várias iniciativas que devem ser oportunizadas num momento de mudança, e são citadas por Kotter (1995) a promoção e o desenvolvimento de funcionários que podem implementar a visão e revigorar esse processo com novos projetos;
- ✓ Institucionalizar novas abordagens: correlacionar as mudanças ao sucesso da corporação, ratificando o significado e a importância da mudança nesse processo.

2.5 Síntese da Revisão de Literatura

Nos últimos anos o Brasil tem sido palco de muitos movimentos de aquisição & fusão, trazendo uma dinâmica diferente ao mercado e afetando consideravelmente a economia do país e o desenho de participação nos diversos segmentos do mercado. (*vide seção 2.6. Aquisição e Fusão de Organizações: o Papel da Liderança*)

Nesse contexto, observamos que a partir fase de avaliação de sinergias feitas durante o processo de *due diligence* (terminologia utilizada no âmbito de aquisições corporativas para se referir ao processo de busca de informação sobre uma empresa (ativos e passivos) em que são analisadas as sinergias, possibilidades e perspectivas) e no momento de decisão de compra, imediatamente desenha-se o novo planejamento estratégico que inclui os ganhos previstos em menor espaço de tempo viável. O sucesso desse novo planejamento estratégico passa por alguns contextos que geraram as proposições desse estudo de caso.

Observando a ilustração abaixo (Figura 4), visualizamos os aspectos a serem analisados neste estudo de caso e as proposições de cada um deles, como o papel da liderança tanto na disseminação do novo planejamento estratégico como a sua atuação na operação, de onde virão os

resultados financeiros da aquisição, a estratégia e a gestão de operação, envolvidos num momento de mudanças e com a vivência de novas culturas interagindo, conhecendo-se e aprendendo a trabalhar em conjunto. Cada proposição, segundo Yin (2015) leva o estudo de caso a permanecer em limites viáveis e além de refletir um importante aspecto teórico leva também a indicar onde o pesquisador deverá buscar evidência relevante.

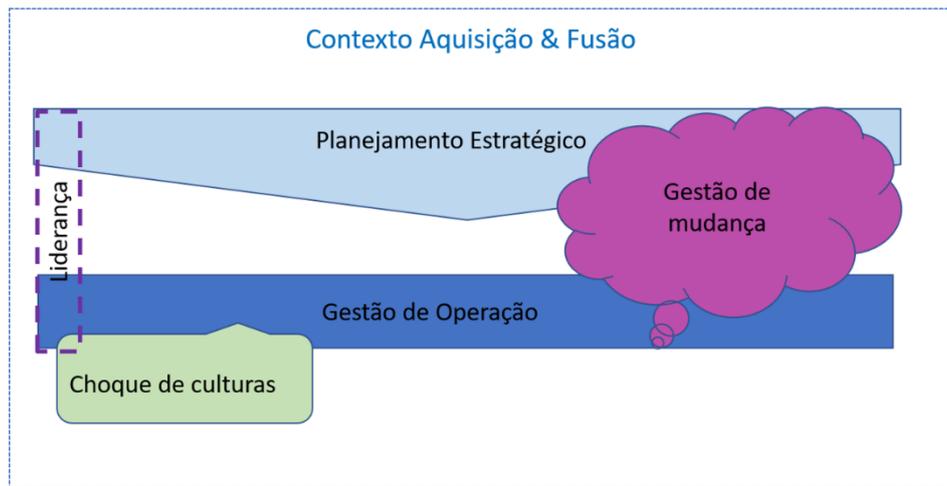


Figura 4: Aquisição & Fusão (elaborado pela autora)

No que tange o Planejamento Estratégico, uma vez estabelecido, é iniciada a sua implementação em todos os níveis da organização. Esse momento coincidindo com um momento de aquisição demanda dos envolvidos e, principalmente, das lideranças das duas empresas a capacidade de acolherem as diferenças entre a compradora e a adquirida, pois isso sustentará o crescimento e os ganhos esperado com o movimento. (vide seção 2.6.: Aquisição e Fusão: o Papel da Liderança). Para o estabelecimento de um ambiente propício ao acolhimento dessas diferenças, exige-se da liderança uma atuação de integradora: que seja capaz de motivar os funcionários, rigorosa com os prazos e ágil nas soluções dos problemas que surgem nesse processo. Numa empresa com presença nacional, a descentralização (vide seção 2.7: Gestão Estratégica) possibilita o empoderamento dos líderes de linha intermediária que apoiarão na disseminação e implementação da nova estratégia da empresa.

De fato, desde a fase de avaliação de negócio já estava sendo desenhado o futuro estratégico e alguns aspectos desse momento levantaram as proposições iniciais dessa investigação:

P1: A liderança num momento de transição de duas empresas (A&F), em que estão se tornando em apenas uma, é fundamental para o sucesso dos resultados a serem obtidos

P2: O papel dos líderes dos níveis hierárquicos intermediários na operação também é muito impactante nos resultados a serem obtidos

P3: A forma desenhada para a execução do plano de ação estabelecido pela liderança pode impulsionar as mudanças necessárias e dar celeridade ao alcance das sinergias a serem alcançadas.

A implementação do plano estratégico deve ser monitorada de perto no coração da empresa, que é a operação comercial, de onde vêm os resultados tão esperados pelos acionistas. Para que a operação comercial atue de forma eficaz com o atingimento das metas, são necessários ajustes nos processos e nos sistemas, desenvolvimento e treinamento das equipes e mobilização de todos. São, de fato, processos complexos, cujo sucesso depende de se adotar a perspectiva correta, mas depende também de sensibilidade e habilidade na condução, de fatores externos e internos. Além da divulgação dos objetivos estratégicos, deve haver a preocupação de que estão sendo compreendidos por todos da organização e a importância de todos os tipos de trabalho envolvidos para o alcance do sucesso desse movimento. (vide seção 2.7 – Gestão Estratégica). A percepção diferente da importância das atividades entre os gestores operacionais pode causar danos nesse processo. Os gestores devem considerar essa problemática e atuarem para alinhamento das percepções. (vide seção 2.7 – Gestão Estratégica). Assim, surgiram as seguintes proposições:

P4: A existência e o compartilhamento de metas e objetivos claros, assim como a adequação de processos e sistemas são condições para o sucesso da A&F.

P5: Há diferenças na forma de realizar, com eficácia, a comunicação e o desdobramento das metas nos diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização.

E nesse cenário de integração de equipes e de culturas, o trato das diferenças deve-se ter muita habilidade para lidar com as pessoas, de forma a manter a operação comercial funcional e ao mesmo tempo, inserindo novos elementos e novos objetivos, superando essas diferenças. A capacidade da empresa promover a integração de sistemas e gerenciar a moral e a cultura dos empregados são, talvez, o maior desafio para a empresa. (vide seção 2.9 – Gestão de Integração

Cultural). As rotinas e políticas serão revisadas, novos programas de treinamentos, novos elementos na operação serão introduzidos, tudo ocorre simultaneamente e sem paralisar a operação. Mudanças sérias, como uma aquisição, engloba todo o cubo de mudança (vide seção 2.9 – Gestão de Integração Cultural), conceitual e concreto e sua condução deve ser feita por uma liderança com influente autoridade. Os empregados que compartilham dos mesmos valores e possuem percepções semelhantes de seu ambiente, além de terem atitudes semelhantes para lidar com os problemas de negócios, acabam por formar uma coesão benéfica para a empresa, e passam a colaborar uns com os outros, sentindo satisfação com as conquistas no seu trabalho. Diante desse cenário, a última proposição é:

P6: A confiança como fator crucial para a superação das dificuldades e para o compartilhamento do conhecimento e das práticas no processo de integração cultural.

No quadro abaixo, em forma de um diagrama (vide Figura 5), os temas abordados na revisão literária são relacionados com as proposições da pesquisa, obedecendo a organização estabelecida na revisão literária:

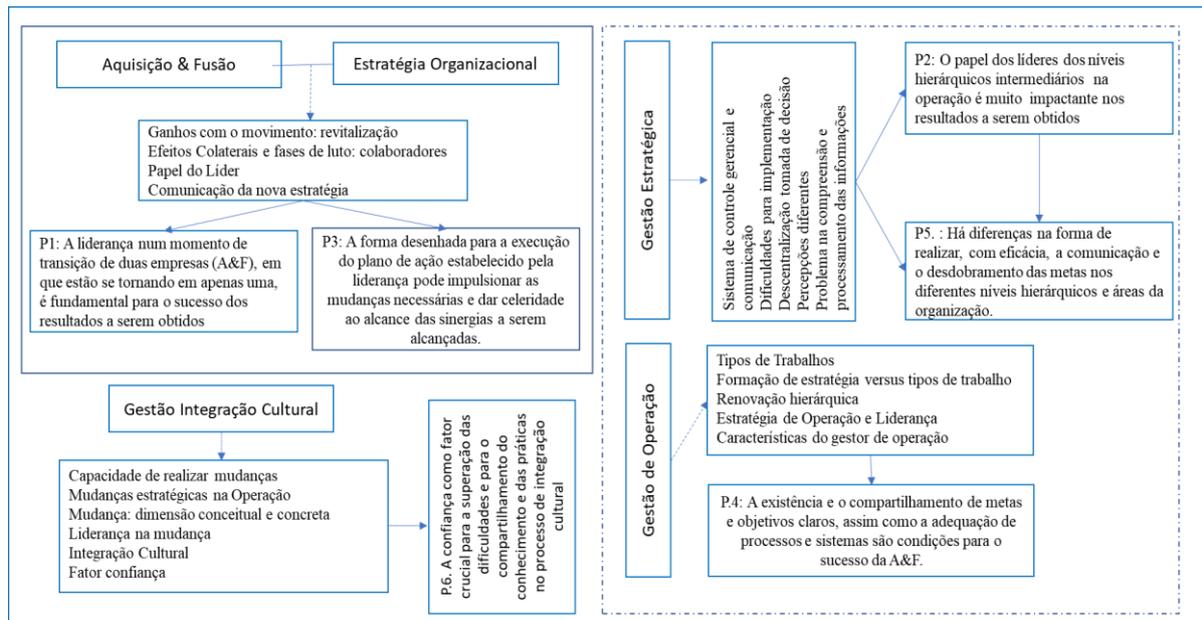


FIGURA 5: DIAGRAMA REVISÃO LITERÁRIA E PROPOSIÇÕES – (ELABORADO PELA AUTORA)

A construção do quadro conceitual permite estruturar e clarear os direcionamentos que essa pesquisa adotará.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Com o objetivo de explicitar como foi realizada e conduzida a investigação dessa pesquisa, neste capítulo serão detalhados os métodos e as estratégias utilizadas buscando responder às questões e atingir seus objetivos.

Considerando os procedimentos adotados para a coleta dos dados e suas fontes, temos as pesquisas biográficas, documental, cuja fonte é papel, documentos, livros (digitais), experimental, estudo de caso controle, levantamento, estudo de caso e estudo de campo. No caso da Telefônica Vivo optou-se pela pesquisa documental apoiando o estudo de caso, além de outras formas de coleta de dados, como realização de entrevistas.

Detalhando um pouco mais a diversidade de tipos de pesquisas, de acordo com o nível de profundidade da pesquisa, temos as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória busca justamente o entendimento de algum fenômeno:

“[...] O objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer.” (Köche, 2011).

A pesquisa descritiva analisa, observa, registra, relaciona as variáveis que envolvem o fenômeno. Köche (2011) constata e avalia essas relações à medida que tais variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. Na pesquisa descritiva, não há a manipulação das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação após a ocorrência. Já na pesquisa explicativa, o pesquisador, além de observar, registrar e relacionar as variáveis, busca oferecer respostas aos questionamentos elaborados.

Para essa investigação, foi utilizado o estudo de caso com a abordagem descritiva, e explicativa quando possível. Segundo Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto, em situações onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, e nas quais se utiliza múltiplas fontes de evidência. A distinção entre esses tipos de pesquisa são as suas questões, assim como a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre os eventos.(vide Quadro 1)

Método	Forma de questão da pesquisa	Exige controle dos eventos	Enfoca eventos contemporâneos
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim
Análise de arquivo	quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

QUADRO 1: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES MÉTODOS DE PESQUISA (YIN, 2015, P.10)

As questões “como” e “por que” são mais explicativas e, provavelmente, levam ao estudo de caso:

“[...] isso ocorre porque essas questões lidam com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que meras frequências ou incidências...” (Yin, 2015).

Relacionando as perguntas “como” e “por que”, as duas condições seguintes da tabela (“extensão do controle sobre os eventos comportamentais” e “grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos”) ajudam a entender melhor o escopo do estudo de caso, método que é preferível quando na impossibilidade de se manipular comportamentos durante o exame dos eventos. Embora haja similaridade entre uma pesquisa histórica e um estudo de caso, o que reforça a opção por este é a sua capacidade de lidar com evidências diversas: documentos, artefatos, entrevistas e observações. A investigação do estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento anterior das preposições teóricas para orientar coleta e análise de dados.

A pesquisa do estudo de caso pode ser de um único ou múltiplos (quando envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições), e pode conter uma mistura de pesquisa qualitativa e quantitativa. Possui um estilo narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos

pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que fundamente a compreensão do caso.

Para este estudo de caso único, Telefônica Vivo, foi selecionada como estratégia “seguir com a abordagem dedutiva a fim de buscar respostas aos questionamentos colocados”, na qual uma teoria clara é desenvolvida antes da coleta de dados. Buscou-se demonstrar o impacto e o papel da liderança num momento pós-aquisição de uma empresa, com seu cenário de mudança e de adaptação para implementar a nova estratégia organizacional em todas as áreas, com enfoque na estratégia e gestão de operação comercial, além de analisar fatores e teorias de estratégia de operações e a integração cultural num contexto de aquisição e fusão.

A combinação de coletas de dados qualitativos e quantitativos nesse estudo de caso tem, como objetivo, complementar a visão do momento de fusão de equipes da perspectiva dos executivos e da visão dos profissionais que estavam na operação nesse momento. Saunders, Lewis e Thornhill (2009) explicam que:

“... embora a pesquisa de métodos mistos use tanto visões de mundo quantitativas quanto qualitativas no estágio de métodos de pesquisa, os dados quantitativos são analisados quantitativamente e os dados qualitativos, qualitativamente” (Saunders *et al.*, 2009).

3.1 Desenvolvimento do estudo de caso

O primeiro passo para um pesquisador desenvolver um estudo de caso é a definição de sua unidade de análise que está relacionada a maneira com que o pesquisador realizou as suas questões iniciais de pesquisa. A escolha de sua unidade de análise pode ser revista em consequência de descobertas ao longo do projeto. Uma vez definida a unidade de análise, define-se também a delimitação do caso que ajudará a determinar o escopo da coleta de dados. Para Yin (2015): “Quanto mais específicas forem as definições das questões, as proposições e a unidade de análise, mais bem conduzido será o seu desenvolvimento, pois permanecerá dentro dos limites viáveis”.

Este estudo está localizado na Telefônica Vivo, num período histórico compreendido entre 2015 e 2018, tendo, como objeto de estudo, a operação comercial nas lojas próprias da Telefônica Vivo, as quais são geridas, diretamente, pelos executivos da empresa que possuem total controle das ações a serem implementadas e dos resultados advindos das mesmas.

Segundo o autor, as fontes de dados para a realização de um estudo de caso são documentos, entrevistas, observação direta, de participante e de artefatos físicos. Para levantar dados no caso, foi utilizada a pesquisa na *internet* a fim de obter informações divulgadas por ocasião da aquisição e acompanhamento das mudanças na estrutura. Visando a enriquecer e aprofundar o entendimento do caso, também foram adotadas como técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas (vide Anexo 1); análise de documentos (organograma, formulários, planejamento estratégico, página *web*); questionário de pesquisa (vide anexo 2). A investigação busca entender como essa mudança foi e está sendo conduzida sua reestruturação e reposicionamento dentro da área comercial, considerando a estratégia e o desenho organizacional.

Para prover um encadeamento de ideias e um entendimento pela perspectiva de vários níveis hierárquicos dentro da organização nesse momento de grandes mudanças, a estratégia foi, primeiramente, realizar entrevistas (Anexo 1) com os executivos líderes que, com suas posições influentes, supervisionaram todos os movimentos de mudança para garantir a sua realização. Ainda complementando a visão e a compreensão desse momento, entrevistou-se diretores, gerentes e consultores das áreas operacionais.

Na segunda fase de levantamento de dados, já com total compreensão do direcionamento executivo para implantação da estratégia organizacional, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas mais diretamente relacionadas a operação em lojas (Anexo 1), situadas nas regionais e que tiveram a vivência prática dessa mudança nas lojas, como os diretores, gerentes seniores de operação, gerentes de inteligência comercial e coordenador de operações. O objetivo foi o entendimento maior desse momento de formação de uma empresa única, entendendo como foi essa comunicação e a adaptação para a operação e identificar os esforços, obstáculos e superações necessários para o sucesso do empreendimento.

Algumas entrevistas foram realizadas presencialmente, outras através de Skype, todas gravadas com o consentimento dos entrevistados. Por motivos de confidencialidade, estarão indisponíveis neste documento.

Complementando o levantamento de dados da investigação, foram enviados questionários (Anexo 2) aos Gerentes de lojas do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e de São Paulo, os quais, efetivamente, implementaram e ficaram face a face com os clientes nas lojas, observando os acertos e erros, tanto quanto municiando os gestores com relação aos mesmos

para mudança de rumos e ajustes da estratégia de operação. Tashakkori e Teddlie (2003) defendem que a utilização de vários métodos de coleta de dados é útil para que se possa responder aos questionamentos que impulsionaram a investigação.

Para conduzir as entrevistas e garantir que os objetivos e as questões da investigação fossem tratados, elaborou-se um quadro (Anexo 3) em que os tópicos e objetivos da investigação, passando pelos temas “liderança”, “estratégia e gestão de operação no momento de fusão de equipes” e “gestão de integração de culturas”, estivessem relacionados às questões presentes nas entrevistas e questionários.

3.2 Ferramenta de Análise

Baseado no entendimento de Yin (2015) de que múltiplas fontes de evidência possuem maior probabilidade de resultados mais relevantes, rigorosos e comprovativos, há de se expor também que trabalhar e analisar esses dados requer uma metodologia de linhas investigativas convergentes, ou seja, o mesmo conjunto de questões de pesquisa.

No procedimento de análise dos dados coletados, foi criado um repositório de dados com a transcrição de todas as entrevistas, digitadas, que, por razões de confidencialidade, omitiu-se nesta tese, embora suas citações tenham sustentado a exposição de dados e conclusões. As perguntas foram formuladas já planejando a sua relação com as proposições estabelecidas e os objetivos da pesquisa. Outras questões podem ter surgido com o objetivo de maior aprofundamento em algum ponto colocado pelo entrevistado.

Sobre o questionário enviado aos gerentes das lojas será exposto, e seus resultados, analisados para municiar a análise do caso e colaborar para a sua conclusão mais eficiente e transparentemente.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

Nesta seção, serão apresentadas as informações mais relevantes do estudo de caso, com breve descrição do ocorrido e, adiante, analisar-se-á as questões respondidas de forma compilada, destacando o senso comum e as visões diferentes do ocorrido, que alicerçaram a conclusão do trabalho. Para facilitar o entendimento do caso, a sua apresentação foi estruturada assim: as histórias das empresas Telefônica Vivo e GVT apresentadas sucintamente; o processo de Aquisição e Fusão; a descrição do papel da liderança no momento pós-aquisição.

Adicionalmente, foram apresentados o Projeto Genesis, a estrutura pós-aquisição, a gestão para implementação da nova estratégica e a operação comercial no processo de integração. Complementando as informações para análise do caso, foram descritas as tecnologias das telefonia móvel e fixa, a visão dos processos antes da aquisição, a regional São Paulo, os sistemas operacionais nas regionais, além da visão e executivos e gerentes de lojas sobre como transcorreu tal processo.

4.1 Telefônica Vivo e GVT

O Brasil realizou, em 1998, um movimento de privatização de várias empresas estatais que possuía no setor de telecomunicações. Nesse contexto, o Grupo Telefônica formou a Telefônica Brasil ao comprar Telebrás e Telesp (Empresa de Telefonia do Estado de São Paulo), a qual atuava no segmento de telefonia fixa concentrado no estado. Ao longo dos anos, a Telefônica investiu na aquisição de outras empresas, como a TV Abril (TV por assinatura e *internet*) e a Vivo, de telefonia móvel, ganhando a abrangência nacional móvel, porém com atuação nos serviços de telefonia fixa ainda restrita ao território paulista.

Treze anos após a privatização no Brasil, em setembro de 2011 foi fundada a GVT em um contexto bem diferente. Treze meses após ser fundada, a empresa já se situava entre as cinco maiores operadoras de TV por assinatura do mercado brasileiro. Foi também a operadora que mais cresceu em número de assinantes durante o ano, chegando a quase quadruplicar sua base. Entrou no mercado paulista em agosto de 2013 oferecendo duas novas modalidades de seu serviço de TV por assinatura, o *Internet Protocol Television - IPTV* (fibra) e o *Direct to Home*

- *DTH* (via satélite). Em outubro de 2014 a GVT foi adquirida pela espanhola Telefônica por R\$ 21,9 bilhões.

A aquisição da empresa foi aprovada pela Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel (órgão regulamentador do mercado brasileiro) em janeiro de 2015, e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE em fevereiro do mesmo ano. Todavia, com restrições: a finalidade do CADE é orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos do poder econômico, exercendo papel tutelar da prevenção e repressão. Em 12 de junho de 2015, foi anunciado ao mercado brasileiro que a GVT havia sido adquirida pela Telefônica e passaria a usar a marca-fantasia Vivo em toda a sua comunicação.

O entendimento desse contexto é necessário para a percepção de que a Telefônica Vivo vinha de um histórico de aquisições de outras empresas, que já tinham seus sistemas de *CRM*, faturamento e processos operacionais desenhados, porém com impacto mais concentrado em São Paulo. Com a aquisição da GVT, esse impacto se tornou nacional, havendo a necessidade de unificação rápida das empresas e ainda continuar os serviços sem prejudicar nem a rentabilidade, nem a experiência do cliente. Paralelamente, sobrevivia a convivência forçada de culturas e processos bem diferentes em todos os níveis organizacionais.

Em 2015, a Telefônica Vivo possuía cerca de 300 pontos de venda presenciais próprios (lojas próprias) e cerca de 2.000 revendas (lojas físicas geridas por empresários que praticam a política de atendimento da Telefônica Vivo). Em contrapartida, a GVT prescindia de lojas físicas, pois utilizava o *telemarketing* (*Business Center*) e o Porta a Porta (PAP) como abordagens comerciais.

Uma das primeiras iniciativas da organização foi, justamente, aproveitar o espaço já consolidado das 2.300 lojas da Telefônica Vivo e apresentar aos seus clientes e *propects* seus novos serviços e a qualidade destes. Nesse universo de lojas, seus vendedores conheciam bem os processos de venda da telefonia móvel, bem familiarizados com seus sistemas. Nesse novo cenário, os vendedores passariam a comercializar novos produtos, com sistemas e processos bem diferentes.

Essa foi uma das estratégias da Telefônica Vivo para tornar-se a segunda maior operadora de telecomunicações da América Latina e indiscutível líder de telecomunicações digitais no Brasil, reforçando a diferenciação em dispositivos móveis, expandindo a área de atuação da *Ultrabroadband* e tornando-se uma competidora relevante na TV paga através de qualidade superior e

inovação relevante, além de alcançar as maiores rentabilidade e crescimento do setor. Para atingir esses objetivos rápida e eficientemente, coube à Operação Comercial realizar ajustes tanto nos processos quanto nos sistemas e no pessoal, que correspondia a cerca de 5 mil colaboradores àquela altura.

4.2 Aquisição e Fusão: o papel da liderança

Imediatamente após a aprovação do negócio, a Telefônica Vivo já iniciou seu movimento para garantir a captação dos ganhos previstos na fase de *due diligence*. Surpreendendo o mercado e até mesmo os colaboradores das duas empresas, o cargo de *Chief Executive Officer (CEO)* da organização foi assumido pelo presidente da empresa adquirida, Amos Genish.

Uma das justificativas para essa nomeação do presidente da empresa adquirida como *CEO* da Telefônica Vivo deve-se à história de sucesso da GVT.

O primeiro movimento do novo *CEO* foi convocar todos os executivos e desafiá-los a apresentar, em nove semanas, a nova estratégia e planejamento de cada diretoria para garantir os retornos apontados no estudo de *due diligence*, otimizando as ações para a captura das sinergias já identificadas. A missão era, adequadamente, realizar a integração “Telefônica Vivo x GVT”, que visava solidificar a liderança da Telefônica Brasil - mantendo sua liderança móvel indiscutível – e alçando-a uma posição líder em 3 *Play* (com base em ofertas de *Ultrabroadband* e TV por assinatura).

Como peça central de valor, o foco estava em fornecer uma experiência superior ao cliente, além de perseguir, incansavelmente, a excelência de custos e otimização de investimentos, inclusive criando uma cultura de alto desempenho com governança eficaz. Instituiu-se um grupo de pessoas que atuaram como escritório de integração e foi contratada uma consultoria que coordenou essa primeira missão.

Após o prazo estabelecido no qual cada executivo identificou, em sua área, as sinergias da Telefônica Vivo com a GVT que possibilitassem o atingimento da estratégia (redução de custos, novos ganhos de receitas, por exemplo) e a realização do planejamento necessário com marcos definidos, iniciou-se o Projeto Genesis, que auferiu importância e influência conforme as ações eram executadas e, com isso, provinham os resultados.

O Projeto Genesis foi desenvolvido para acelerar todos os movimentos internos imediatamente posteriores à aquisição e, desse modo, garantir o retorno do investimento feito na compra da GVT devido às sinergias identificadas ao longo do processo de *due diligence*. Ele foi concebido

a fim de centralizar a visão de todas as frentes de atuação dentro da empresa, para o qual foi estruturada uma equipe para realizar a gestão da integração. O compromisso com os motivadores desse movimento de aquisição representou o fio condutor do Projeto Genesis. Podemos citar, como exemplo, a obtenção de ganhos de escala, uma vez que a GVT possuía *back bone* de rede instalada em locais no território brasileiro em que a presença da Telefônica ainda não era relevante e que demandaria um alto investimento desta caso ela decidisse expandir; acessar novos mercados; potencializar as sinergias com ganhos de receita e redução de despesas.

Complementando essa sinergia, havia também oportunidade de redução de despesas com a redução tributária, além do aumento de receita vindo principalmente da venda de serviços da GVT aos clientes da base da Telefônica Vivo e vice-versa. Após esse período de estudo interno em busca de oportunidades de sinergias, foi realizada a atualização da estimativa de ganhos (vide Tabela 1) para composição do Projeto Genesis.

Atualização da estimativa do Projeto Genesis		
Receitas da Sinergia	R\$ 7,3 bi	Inclusão de <i>cross selling</i> em pequenas e médias empresas Incremento nas vendas <i>B2B</i> Eficiência comercial no <i>B2C</i> Unificação da plataforma de satélite
Opex da Sinergia	R\$ 4,4 bi	Maior eficiência em Compras e Finanças (faturamento, cobrança, fraude, crédito) Ganhos e redução de custo adicional; sinergias de rede Organização
Capex da Sinergia	R\$ 4,1 bi	Incluindo eficiência de aquisições Sinergias de rede adicionais Sinergias adicionais de fornecedores de TI
Ganhos em tributação	R\$ 6,2 bi	Imposto de Renda devido e variação cambial Maior impacto no JSCP (imposto Juros sobre Capital Próprio)
Sinergias	R\$ 22 bi	

TABELA 1: ATUALIZAÇÃO DA ESTIMATIVA DO PROJETO GENESIS (REUNIÃO DE KICK OFF DO PROJETO).

Em março de 2015, foi realizada a reunião de *Kick Off* do Projeto Genesis com a apresentação do planejamento de integração e plano de trabalho para as duas empresas atuarem juntas com objetivo de serem apenas uma: Telefônica Vivo. A reunião, denominada de *Integration Kick*

off with Worksteam Leaders, foi realizada com a apresentação da equipe formadora do Escritório de Gestão da Integração, assim como a intenção estratégica, a abordagem da integração, revisões do fluxo de trabalho, abordagem da imersão nas áreas e próximos passos da A&F. Como havia uma situação de novos integrantes, foram estabelecidas as regras de convivência, acerca da qual destaca-se (vide Quadro 2):

Para um trabalho eficaz, propomos um conjunto de regras de trabalho	
Conteúdo	Os problemas são bons, mas as soluções são imprescindíveis A distribuição de conteúdo deve ser feita antes das reuniões Concentre-se no que é necessário para a integração, e não no “bom ter”
Processos	O contato entre o Comitê Diretivo de Integração e as equipes de integração é sempre por meio dos Líderes do Escritório de Gerenciamento da Integração Os prazos são cumpridos Toda a comunicação sobre integração é executada por meio da OMI
Responsabilidades	Confiança mútua, respeito e apoio Não há “sim, chefe”, obrigação de discordar se os fatos não apoiarem decisões A responsabilidade final pelos produtos finais reside nas linhas de trabalho (e não no Gabinete de Gestão da Integração) Tomamos decisões com 80% de concordância, em seguida, 100% de compromisso

QUADRO 2: REGRAS DE TRABALHO (PROJETO GENESIS)

O *CEO* da Telefônica Vivo, Amos Genish, assumiu o papel de *sponsor* desse projeto. Semanalmente, reunia-se com os VPs e diretores para acompanhar a evolução do planejamento de cada área, sem admitir nenhum atraso que não fosse muito bem justificado. Sua grande missão era garantir que a rápida implementação das sinergias permitisse o atingimento de 70% da taxa de execução em até três anos.

A liderança do *sponsor* foi o motor que permitiu essa conquista. A sua dedicação em conduzir essa integração em todas as áreas anteriormente identificadas como as mais sinérgicas, a sua forma pragmática de resolução dos temas e sua pressão para que todo o planejamento fosse efetivamente realizado foram o diferencial nesse processo incipiente (2 anos) de integração.

Justifica-se estudar como essa estratégia foi desenhada e devidamente absorvida com a fusão de equipes com mentalidades e culturas diferentes, numa difícil convivência e até com duplicidade de cargos, incluindo o compromisso de trazer, com as sinergias, um resultado de R\$ 22 bilhões. O caso é único, com suas especificidades, sua estratégia organizacional com metas audaciosas, a existência de duas estruturas operacionais já instituídas e bem-sucedidas, a capilaridade e presença geográfica da empresa.

Insumos interessantes ao estudo de caso: a convivência dos empregados das duas empresas; a reescrita de alguns processos; definições sobre qual processo estava mais alinhado à nova estratégia de negócio e que pudesse ser mais rapidamente incorporado como padrão para todos.

Tratava-se da maior empresa de telecomunicações do Brasil, com 103 milhões de usuários e quase 37 mil colaboradores. Conforme declaração do presidente da companhia, Amos Genish, em 2015 na Revista Forbes (Ricciardi, 2015): “O foco aqui será, todos juntos, darmos forma a uma companhia de nível mundial. E vamos fazê-lo.”

Em entrevistas com executivos que estavam nessa época na Telefônica e que ainda permanecem, há o reconhecimento de sua força motriz do *CEO* na condução desse projeto a fim de atingir as metas estabelecidas. Porém, isso não significa que inexistissem conflitos, brigas de poder, desgastes, uma vez que, em algumas posições, havia líderes de ambas as empresas.

4.3 A Estrutura Pós Aquisição

A liderança envolvida no processo de compra da GVT optou por manter a convivência dos dois times por tempo indeterminado. Essa decisão foi desdobrada por toda empresa e, ao contrário de muitos movimentos que se tem conhecimento no mercado quando se analisa casos de aquisição, não houve um esforço no sentido de obter ganhos com diminuição de custo relacionados a empregados. Não houve a opção de se otimizar os cargos e as áreas em duplicidade. O Projeto Genesis optou por evitar a perda de conhecimento de qualquer parte.

A estrutura da Telefônica Brasil foi divulgada nos principais meios de comunicação foi composta por dupla liderança em algumas Diretorias, o que significava que, em algumas diretorias, conviviam um executivo da GVT com outro da Telefônica Vivo, em algumas situações como pares e em outras sendo um subordinado ao outro, conforme detalhado na Figura 6:

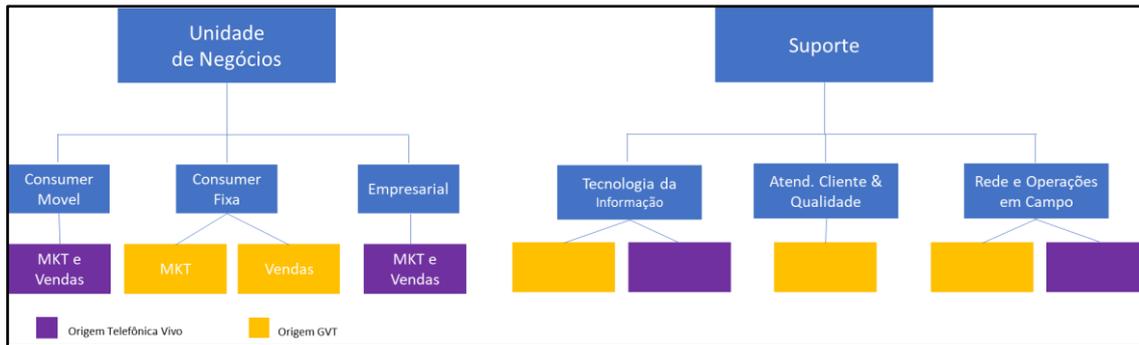


FIGURA 6: ORGANOGRAMA PÓS AQUISIÇÃO: PARTICIPAÇÃO DAS DUAS EMPRESAS (ELABORADO PELA AUTORA)

Unidades de negócio:

- * *Consumer* Móvel: Executivo origem Telefônica Vivo;
- * *Consumer* Fixa: Dividida com dois executivos com origem GVT (Marketing e Vendas);
- * empresarial: Executivo origem Telefônica Vivo;

Áreas operacionais:

- * Atendimento ao Cliente e Qualidade: Executivo origem GVT;
- * Tecnologia da Informação: Executivo origem Telefônica Vivo, tendo como adjunto um executivo origem GVT;
- * Rede e Operações de Campo: Executivo origem Telefônica Vivo, com adjunto de operações de campo – fixo origem GVT.

Áreas de apoio:

- * Regulamentação, Comunicação Corporativa e Assuntos Institucionais: Executivo origem GVT
- * Finanças, Controle de Gestão e *Supply Chain* – Executivo origem Telefônica Vivo com adjunto e CFO-Fixa origem GVT;
- * Recursos Humanos: Executivo origem GVT;

* Estratégia, Planejamento Corporativo e *PMO*: Executivo origem Telefônica Vivo com adjunto origem GVT;

* Jurídico: Executivo origem Telefônica Vivo.

A estrutura organizacional da GVT já era muito similar à da Telefônica e a estratégia foi juntar, com duplicidade de cargos no nível *top management* com a justificativa de realizar a transição de forma sinérgica e não disruptiva. Evitou-se, dessa forma, perder profissionais-chave para esse momento da organização. Cada VP conhecia bem a sua equipe e essa estratégia impediu algum tipo de privilégio ou perseguição. Ninguém seria demitido sem a devida análise de sua importância pelos executivos. Em outros processos similares de aquisição de empresa, muitas vezes, prevalece apenas um VP, e este, em curto prazo, definia a sua equipe, perdendo o *middle management* e todo conhecimento atrelado a este.

Algumas diretorias centrais, situadas em São Paulo, tiveram que enfrentar a realidade de ter equipes boas e com muito conhecimento distribuídos geograficamente no Sul e no Nordeste do país. Havia risco na adaptação dessas equipes ao novo modelo de gestão, acostumados que estavam em ter um diretor local, com rápido acesso e decisões mais ágeis. Com o novo modelo, haviam perdido essa convivência diária. A Diretoria de Recursos Humanos apoiou os Diretores nesse momento, ajudando-os a identificar os profissionais-chave que deveriam ser mantidos produtivos e motivados. Uma vez identificados, eram convidados a se mudar para São Paulo com um pacote atrativo para que estivessem próximos ao núcleo de decisão da organização.

Outro movimento feito nesse momento de duplicidade de equipes foi estabelecer um bônus extra aos executivos que realizassem todos os desafios apresentados para tornar a sinergia em algo real e com retorno rápido. Os Diretores e VP – posições-chave estratégica no processo de integração – passaram a ter bônus extras atrelado aos resultados da sinergia que os mesmos haviam estudado e apresentado nas 9 semanas anteriores ao *kick off* o Projeto Genesis (Tabela 1). O objetivo foi tirar o foco de possíveis guerras políticas e outras questões, e reforçando o foco na busca do sucesso dos *caputs* da sinergia.

Essa situação perdurou por 2 anos, período da permanência do Amos Genish como *CEO*). Em alguns casos bem menos tempo, pois alguns executivos saíram da empresa e a acomodação foi sendo realizada de forma natural. Para as equipes de *middle management* e demais colaboradores, foram lançados, depois de um ano, programas de Demissão Voluntária com pacotes bem

atrativos que acabaram por reduzir a quantidade de cargos em duplicidade sem maiores traumas para que a organização alcançasse seus objetivos.

Essa estrutura híbrida, com figuras com poder de decisão das duas empresas em vários níveis hierárquicos, trouxe benefícios e a problemas. Em algumas situações, com o passar do tempo, foram formados silos, principalmente nas Regionais e nas áreas mais operacionais. Para mitigar a percepção de dois times, a orientação era, nunca, se referir à GVT: tudo era Vivo. No dia a dia, para facilitar o entendimento de a qual processo se estava referindo, informalmente instituiu-se a nomenclatura Vivo 1 para a Telefônica Vivo e Vivo 2 para a GVT. Ou seja, a virada da marca na cabeça dos empregados levou o natural tempo de acomodação.

Por parte dos empregados, perceber que seus gestores permaneciam na empresa gerou uma sensação de segurança. A pressão para realizar algumas mudanças e alcançar alguns resultados forçaram a integração. Um exemplo de estratégia que exigiu que as equipes se falassem, percebessem e entendessem foi, precisamente, a necessidade de comercializar os serviços da GVT nas lojas. Algo novo para a maioria das regionais, que forçou a convivência, a busca pelo resultado e que, com atritos em alguns ocasiões e acomodação em outros, chegou-se à naturalização da situação.

Nas regionais, espalhadas pelo Brasil, a estrutura também ficou duplicada nos locais em que a GVT já possuía equipes atuando. A Telefônica Vivo possuía uma estrutura comercial constituída por um Vice-Presidente *B2C*, com um Diretor-Executivo Nacional e, abaixo, estavam organizadas as estruturas regionais formadas pelos Diretores Regionais, Gerentes Seniores, Gerentes Territoriais e demais colaboradores, incluindo os que atuavam nas lojas.

Dessa forma, os 26 estados e 1 Distrito Federal que constituem o Brasil estavam divididos entre 7 Diretorias Regionais: Regional SP (Estado de São Paulo); Regional Leste (Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe), Regional Minas Gerais (Estado de Minas Gerais); Regional Sul (Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina); Regional Centro-Oeste (Acre, Tocantins, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Roraima); Regional Norte (Rondônia, Amapá, Amazonas, Maranhão, Piauí, Pará) e Regional Nordeste (Alagoas, Ceará, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte).

As estruturas regionais eram responsáveis por gerirem os canais de vendas (Canal Direto – lojas próprias, Canal Indireto – revendas e varejo, Massivo – PAP e *Telemarketing* e Recarga) e por trazerem os resultados da empresa, sendo que nosso olhar do estudo de caso focou-se nos canais de vendas presenciais – também denominados de “canal direto” no caso das lojas próprias.

A GVT possuía uma estrutura organizacional similar ao da Telefônica Vivo, com o Presidente, um Diretor Executivo e Diretores Regionais, entretanto atuava com vendas em duas modalidades: PAP e televendas (*Business Center*). Suas estruturas nas Regionais (exceto Norte, onde não atuava), eram bem menores, com equipes comerciais que atuavam nos canais citados e equipes de técnicos que realizam as instalações dos serviços da fixa nos endereços contratados. As equipes comerciais da GVT eram divididas por territórios e faziam a gestão de parceiros, empresários com os quais a GVT tinha um contrato comercial, que comercializavam os serviços em nome da GVT. Nessa estrutura, os processos de vendas e seus sistemas estavam concentrados no *Business Center*, que apoiava as equipes de PAP e atuava com venda ativa (realizadas pelos parceiros da GVT) quando havia oferta proativa dos serviços, ligando para um futuro cliente.

4.4 Gestão de Operações

Há vários estudos que analisam a maneira com que a estratégia organizacional atinge os mais diversos níveis hierárquicos de uma organização. Vários pesquisadores desenvolveram ferramentas a fim de verificar se as diretrizes e as metas acordadas na cúpula de uma organização são bem compreendidas e executadas por todos, afetando a operação principalmente.

Por decisão do *CEO*, logo após a aprovação da compra da GVT pela Telefônica, todas as cerca de 300 lojas da Telefônica Vivo que estavam em área de cobertura da rede da GVT já deveriam comercializar seus produtos. A regional São Paulo já tinha experiência com a telefonia e serviços da fixa, as demais, estariam tendo contato pela primeira vez. Como essa estratégia chegou à operação comercial, como foi preparado será foco no capítulo da operação comercial.

Para atender a orientação de comercializar serviços GVT nas lojas, foram feitos vários esforços: comunicação a força de venda, estudo de remuneração variável, treinamento, ajustes nos sistemas. A Regional São Paulo, por já ter comercializado serviços da telefônica fixa além de ter vivenciado a aquisição da TVA como já citado, adquirira essa experiência, enfrentando a nova situação num cenário mais confortável.

Antes de apresentar a questão da operação nas regionais, vale descrever os processos de comercialização e a tecnologia dos serviços da móvel e da fixa, que apoiaram a compreensão da complexidade da operação comercial.

4.4.1 Tecnologias das Telefonias Fixa e Móvel

Há diferenças na tecnologia de rede da telefonia fixa e móvel que, pela sua natureza, afetam o processo de comercialização.

A telefonia móvel possui uma infraestrutura de redes composta por uma central de comutação ou central telefônica, que possui equipamentos com “inteligência” para selecionar o caminho que possibilita a comunicação entre os usuários. Da rede de comutação, é emitido o sinal da rede móvel, captado por uma torre que repete o sinal para antenas espalhadas estrategicamente – denominadas Estação Rádio Base (ERB), ou *Cell Site*, formando um sistema de telefonia celular para a Estação Fixa com que os terminais móveis se comunicam (Figura 7). O sinal é captado pelo aparelho celular do usuário e funciona instantaneamente se tiver o serviço ativado. Essa tecnologia permite que o cliente já saia usando, imediatamente, os seus serviços de voz e *internet* no momento da contratação do serviço

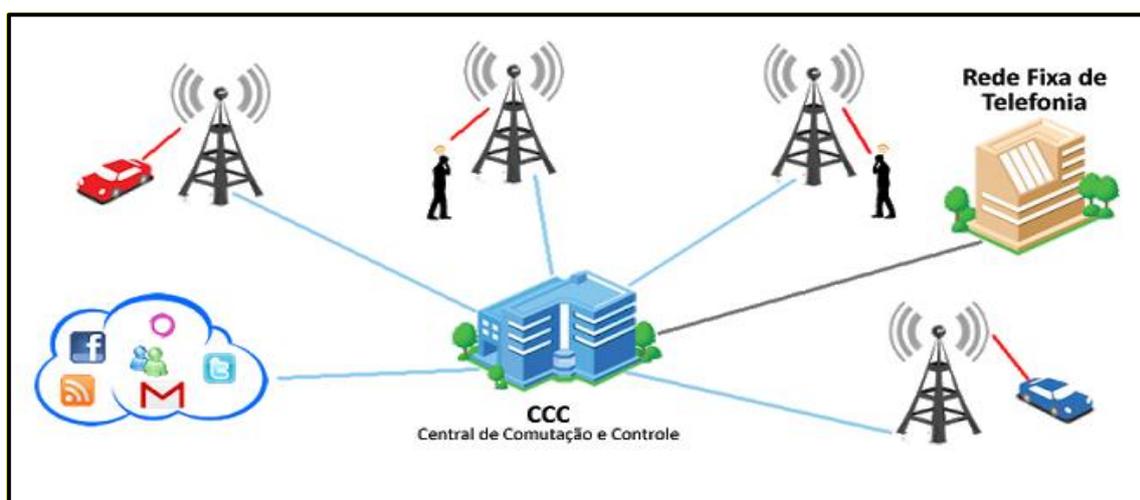


FIGURA 7: ESTRUTURA DE UMA CENTRAL DE COMUTAÇÃO E CONTROLE (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL, 2017)

A telefonia fixa possui um sistema um pouco mais complexo: as centrais telefônicas ou estação telefônica tem o papel de concentrar, distribuir e tarifar as chamadas dos usuários. Da central telefônica, partem cabos que são distribuídos ou via aérea ou via subterrânea, para atingirem e serem conectados aos armários de distribuição, que são denominados de rede flexível. Os armários estão localizados estrategicamente na região onde atendem a determinado Distribuidor Geral e, a partir dele, seus cabos são instalados até uma seção de serviço.

Em cada endereço, é instalada uma caixa terminal (na parte externa do endereço), onde ficam os pares metálicos. Cada par metálico refere-se a uma instalação e saindo dessa caixa, o cabo

do par metálico segue até o ponto em que será instalado o serviço da fixa para o cliente (pode ser na sala, no quarto ou no escritório). Essa infraestrutura é utilizada para telefonia de voz, *internet* banda larga ou TV por assinatura. Mesmo que a tecnologia seja fibra ótica, a mais moderna atualmente com maior qualidade de entrega, é necessário passar por todo esse percurso até o endereço de instalação para viabilizar o seu funcionamento.

Assim, diferente do móvel em que basta estar numa cidade com cobertura para ter uma linha ativada, os serviços da fixa prescindem de uma pesquisa inicial de análise de cobertura. Mesmo após o resultado da análise de cobertura ter sido positiva, ainda há que se consultar a disponibilidade de par metálico (caixa e terminais) e ainda outros impactos, como a obstrução do duto por onde passa o cabo até o ponto de instalação, que pode impedir o fornecimento do serviço. São muitas etapas até que o serviço seja efetivamente instalado e possa ser utilizado pelo cliente (Figura 8).

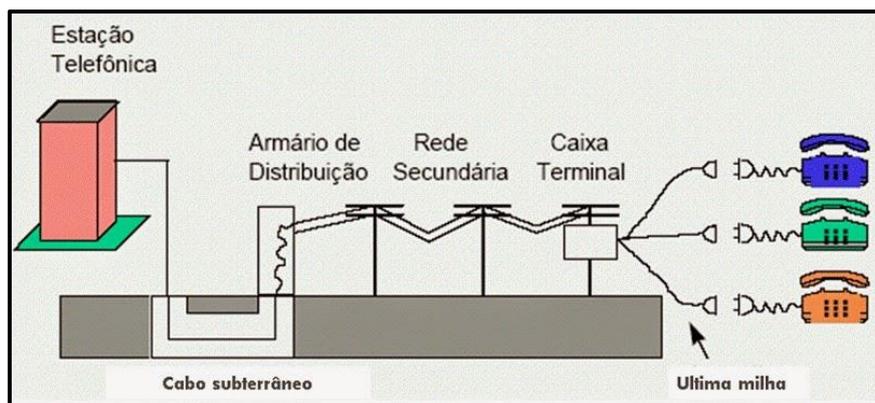


FIGURA 8: SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE TELEFONIA FIXA (ZÉ MARIA, 2015)

4.4.2 Gestão de Operação na GVT antes da aquisição

Essas diferenças abordadas na seção anterior, alteram a forma de operar na loja, com sistemas e processos diferentes. Como já citado, a telefonia móvel permite que o cliente já possa sair de uma loja falando no celular e usando a sua *internet* tão logo comprove sua capacidade financeira de adquirir os serviços. Para contratar um serviço da fixa, o cliente sai da loja com uma promessa de venda que só será concretizada quando um técnico instalar o serviço em seu endereço.

Analisemos como a GVT realizava a comercialização de seus serviços usando o PAP e o *tele-marketing* (*Business Center*) e como foi adaptada essa operação para uma venda presencial.

Na GVT, a comercialização dos serviços era realizada por terceirizadas (aqui denominadas de parceiros comerciais), detentoras de uma infraestrutura organizacional que abrangia vendedores e sistemas.

As vendas eram realizadas pelos parceiros comerciais, que alinhavam a sua estratégia de atuação em localidades em que a GVT informava que possuía cobertura. Eram vendas realizadas através dos canais de venda PAP ou *telemarketing* ativo. A GVT disponibilizava uma estrutura de um *back office* para as vendas dos parceiros, no qual todas as tratativas eram resolvidas, e todo o processo corria dentro do *back office*, com acesso fim-a-fim de todas as etapas de atendimento. Dentre outras atividades: análise de crédito; agendamento da visita técnica; e confirmação da oferta contratada.

Na estrutura comercial da GVT, havia a figura de um analista de mercado, que era responsável por cada cidade tanto do ponto de vista de operação e relacionamento com as equipes de instalação da GVT, como também por treinar as equipes de vendas do PAP dos parceiros comerciais para melhor entendimento do processo e, com isso, domínio sobre as vendas que realizava.

O processo de venda passava pelas seguintes etapas no sistema da GVT: cadastro do cliente e análise de crédito; em seguida, a análise de cobertura. Caso o endereço não estivesse sendo localizado, havia um processo de abertura de um chamado SOS na qual era realizado um ajuste no sistema para identificação do endereço. Caso o SOS fosse aberto, o atendente finalizava o atendimento informando que retornaria o contato ao cliente quando o ajuste estivesse realizado no sistema. Esse pedido, enquanto não estivesse regularizado, entrava em *status* de reserva de venda, o que garantia ao vendedor que nenhum outro poderia se apossar de sua venda enquanto não estivesse tratado o chamado de SOS, logo ele não perdia a sua remuneração.

Isso feito, o cliente era novamente contactado e o processo prosseguia, com a oferta mais aderente à análise de crédito realizada e o agendamento da visita técnica. Esse pedido seguia para uma ilha de enriquecimento que automatiza os agendamentos. Após essa etapa, o pedido seguia para a ilha de agendamento na qual o cliente era novamente contactado para confirmar os dados outrora fornecidos (além dos dados cadastrais, a oferta selecionada e a quantidade de pontos extras) e o agendamento realizado na etapa anterior. Isso feito, o técnico se dirigia ao local para verificar se existiam as facilidades técnicas (vistoria técnica) para instalação e realizava a instalação. Todo esse processo era conduzido e acompanhado por uma equipe de *back office*, que entre algumas atividades, não permitia que o pedido virasse *back log* na ilha de enriquecimento,

promovendo a não interrupção do andamento do processo, logo a finalização da venda. Um resumo do processo de venda é apresentado na Figura 9:

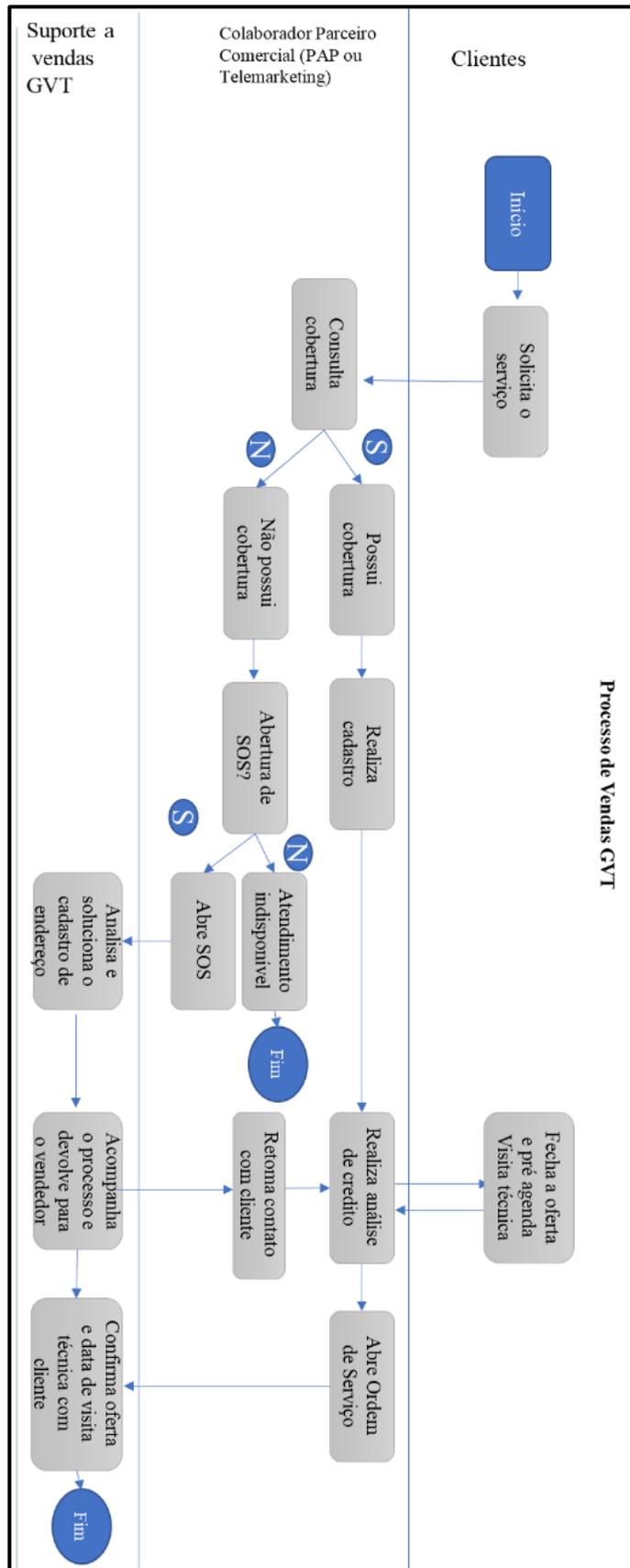


FIGURA 9: PROCESSO DE VENDAS GVT (ELABORADO PELA AUTORA)

4.4.3 A Regional São Paulo

A base de clientes na área de cobertura GVT, combinada de clientes GVT + Telefônica Vivo em 2015 era de 2,203 milhões clientes da móvel na área de cobertura GVT. Com a aquisição da GVT, essa base aumentou em 1,907 milhão de clientes, e havia um contingente de 914 mil que estavam nos dois grupos. Ou seja: uma oportunidade de trazer, para a Telefônica Vivo, quase 1 milhão de clientes da GVT, pois apenas somente 914 mil deles tinham produtos da Vivo, como observado na Figura 10:

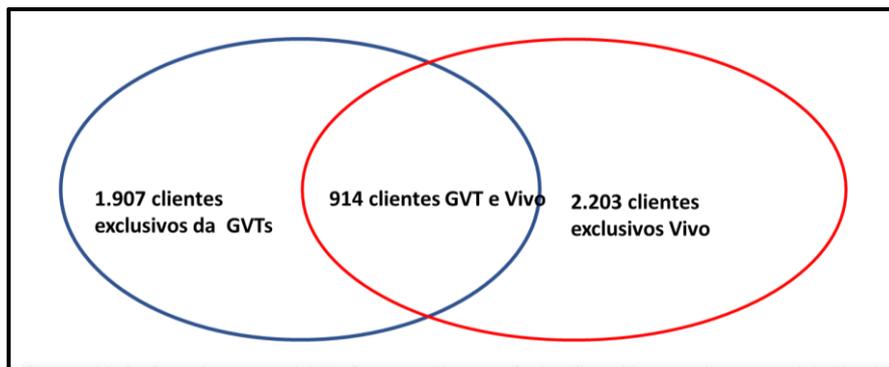


FIGURA 10: ÁREAS DE COBERTURA DA GVT E DA VIVO - EM MILHARES DE CLIENTES (PROJETO GENESIS)

Por ser uma Regional com experiência em comercialização de fixo e suas especificidades recaírem sobre os processos com grande representatividade nos resultados da organização, São Paulo foi a regional que fez o primeiro movimento para a unificação dos seus sistemas, mas, enquanto esse projeto não estava pronto, as equipes de lojas atuavam com vários sistemas e todos apartados. A unificação sistêmica englobaria os clientes da fixa da Telefônica Vivo que estavam segregados em um sistema apartado, com CRM apartado, agregando os clientes da base móvel que estavam em outros sistemas e ainda os clientes da GVT. Foi iniciado o projeto denominado Sofia, cujo objetivo foi desenvolver o sistema Web Vendas, para o qual seria migrada a base de clientes da Telefônica Vivo para os sistemas da GVT permitindo que os processos implementados fossem estendidos para toda a operação 3-Play da “Nova Vivo”, reduzindo custos, melhorando a qualidade do atendimento e a experiência dos clientes.

O Web Vendas utilizava uma máscara do sistema Siebel – utilizado pela GVT -em todas as lojas de São Paulo. Esse sistema era mais complexo e exigia uma infraestrutura maior, assim como um link dedicado e um hardware mais potente. Entre as suas funcionalidades, deveriam estar previstas as que permitiriam atendimento pós-vendas, o que implica ter acesso a mais informações sobre cada cliente, já disponível no Siebel para os clientes GVT.

O projeto Sofia foi concebido e implementado em um ano: finalizado em abril de 2016. As migrações dos clientes para o novo sistema foram feitas em lotes de forma a ter todos os clientes da fixa em São Paulo num único sistema. Enquanto esse cenário não estava concluído, a Regional São Paulo era pressionada a entregar os números das metas de vendas de fixo e, para tanto, montou uma estrutura de apoio às vendas de lojas, absorvendo as diferenças existentes dos processos de comercialização dos serviços da fixa.

Na Regional São Paulo, segundo o diretor, a questão de cultura foi menos impactante em função dessa experiência anterior. A sua estratégia para diminuir o desgaste da integração foi apresentar ao Amos Genish seu *modus operandi*, que foi prontamente aprovado.

“Apresentei ao *CEO* como nós operávamos. O processo foi aprovado e as responsabilidades ficaram divididas da seguinte forma: a equipe GVT responsável pela inteligência de ocupação e expansão, ou seja, a parte mais técnica, como a engenharia. A equipe Telefônica Vivo responsável pelo *modus operandi*, com a nossa operação, que é a questão do condomínio, a questão da qualidade de parceiro, e os processos.” E conclui: “A visão foi positiva, não tive problema nenhum, até por que as equipes sempre foram integradas, já existia essa troca de experiência, essa troca de sinergia, até por que um tinha a rede (GVT), a outra equipe (Telefônica Vivo) tinha o *modus operandi*, então acabou que isso gerou uma empatia, por que um precisava do outro”.

O *modus operandi* citado pelo Diretor de São Paulo refere-se a manter uma estrutura de *back office* sustentando as vendas de loja, mantendo as equipes comerciais focadas nas vendas e o *back office* tratando dos processos que estão por trás, como abertura de SOS, acompanhamento de chamados até a sua instalação na casa do cliente, garantindo que, com isso, nenhuma venda fosse perdida e mantendo a motivação das equipes de lojas na venda de serviços fixos.

“Montamos uma célula de apoio bem estruturada aqui e o colaborador não tinha medo de oferecer, porque podia pegar o telefone e ligar para o apoio e perguntar: “o que eu faço?”. A equipe de apoio dava toda a orientação. Dessa forma, o vendedor não tinha medo. A decisão foi tirar o medo da equipe de vendas, deixar focado somente na venda na loja e oferecer uma remuneração agressiva. As vendas decolaram.” - declarou o diretor.

Com esse cenário de equipe experiente em venda de fixo, conhecimento aprofundando da tecnologia, dos erros que poderiam ser encontrados, dos problemas mais comuns e a decisão do diretor de estruturar uma base, a semelhança da base de apoio da GVT, a regional São Paulo teve menos problemas para dar agilidade e todo o apoio às equipes de lojas.

4.3.4 Os Sistemas Operacionais nas Regionais

Fora de São Paulo, o cenário era diferente com as lojas atendendo clientes da móvel Telefônica Vivo com seus sistemas já estabelecidos e conhecidos pelos colaboradores, sem experiência de vendas de serviços da fixa e direcionados a fazê-lo com os seus sistemas e especificidades no processo ainda desconhecidos por esses mesmos colaboradores.

Foi desenvolvido o Projeto Beatrix, cujo objetivo era unificar os sistemas da móvel (serviços pós-pagos, com serviços-controle em um único sistema) aos sistemas da GVT. Era um projeto de abrangência nacional. Na sua fase inicial, o escopo era unificar em único sistema, o Vivo Next, os clientes pós-pagos e clientes-controle da móvel. Clientes pós-pagos recebiam a fatura mensal conforme o seu consumo. Clientes controle possuíam um valor fixo de comprometimento de consumo mensal, porém se o ultrapassassem, tinham a possibilidade de realizar uma recarga de serviços. Por isso, o nome “controle”: o cliente controlava o seu consumo mensal, com a possibilidade de ultrapassar caso quisesse, realizando uma espécie de aporte (recarga) em sua conta, como se fosse um pré-pago. Com a aquisição da GVT, a empresa decidiu suspender esse projeto temporariamente (em maio de 2015), retornando em setembro de 2015, já com escopo ampliado de também inserir, no novo sistema, os serviços da fixa e ainda os serviços pré-pagos da móvel, como exposto na Figura 11:

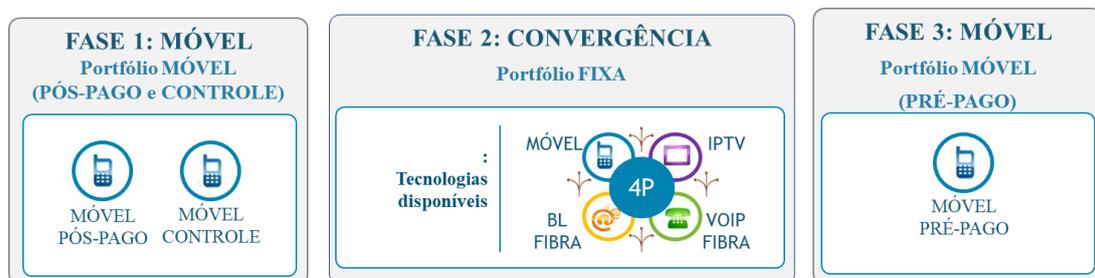


FIGURA 11: SISTEMA NEXT (PROJETO BEATRIX)

O piloto do Projeto Beatrix levou um ano, em 2017, com simulação de todas as situações possíveis e em setembro/17 foi instalado em uma loja como piloto em São Paulo para testar todas as funcionalidades. Somente no final de 2018, foram migrados para o Next todos os clientes móvel e da GVT. Aí sim, possibilitando a convergência almejada pela empresa.

O Vivo Next é um sistema chamado de *full stack*, um sistema totalmente integrado com vários módulos, como o CRM, Ordem de Serviço, Agendamento, faturamento, entre outros, o mais completo em funcionalidades e cujo acesso aos dados é restringido por perfil de usuário. O

prazo para ter o sistema totalmente finalizado deverá ser em 2021, com entregas faseadas, trazendo mais agilidade a operação de acordo com seus avanços.

Enquanto esses projetos eram desenvolvidos (entre 2015 e 2018), os colaboradores/vendedores conviviam com todos os sistemas apartados nas lojas para atender à estratégia da Telefônica Vivo.

4.4.4 *Gestão de Operação sem unificação sistêmica*

As equipes das lojas foram treinadas com cursos presenciais, virtuais, material de apoio (guia de bolso) e sistemas. Quando as lojas passaram a comercializar os serviços da fixa inicialmente, não tiveram a assistência do *back office*, e isso trouxe bastante problemas. Foi disponibilizado para as equipes de vendas o mesmo sistema de venda utilizado pelo *back office* da GVT, com as funcionalidades de cadastro de cliente, análise de crédito, seleção de oferta ao cliente e agendamento de visita técnica.

Segundo relatos de gerentes operacionais das Regionais, os cancelamentos das vendas em loja chegavam a 60%: a cada 100 processos de vendas iniciados nas lojas, apenas 40 se convertiam em instalação, o que afetava a comissão e a motivação do vendedor. No Nordeste, esses cancelamentos eram discutidos em reuniões semanais com as equipes comerciais. Segundo o gerente de inteligência comercial, vários detalhes do processo ainda desconhecidos foram sendo apresentados nesses comitês: “... processo de SOS foi descoberto muito depois... o processo de SOS ajudava muito a colocar a venda no endereço correto, a equipe de loja usava muito pouco, quase nada da SOS, então perdeu muita venda. É incalculável o número de vendas que foram perdidas pela loja”.

Na Regional Leste, a coordenadora que atuava na área de apoio a vendas, ficou responsável por montar uma força tarefa para reduzir em 4 meses o índice de cancelamento de vendas em lojas, (que também estava na casa dos 60% em algumas lojas). E entende que esse índice era causado pelo desconhecimento do processo total de vendas: “Depois que a equipe do SOS concluía sua atividade e finalizava no sistema a tratativa dessa etapa, por falta de acompanhamento pelo vendedor da loja, ele perdia o cliente. Depois, o cliente voltava na loja e informava que outra pessoa já tinha ligado.”. Ou o próprio vendedor lembrava de verificar, no sistema, a situação do chamado no SOS e, ao entrar em contato com o cliente, era informado de que a empresa já tinha instalado o serviço.

Por desconhecimento inicial das equipes de vendas das lojas de como o processo de vendas prosseguia após a tratativa do chamado SOS, seus chamados eram tratados e finalizados. No sistema, a venda ficava disponível para que qualquer canal pudesse entrar em contato com esse cliente e finalizasse a operação. Para a empresa, não havia perda de venda, mas, para o canal de vendas, lojas e a comissão do vendedor, havia muita perda. Conforme houve maior conhecimento por parte das equipes de loja de como era o processo, foram feitas algumas melhorias, como a reserva de venda por até 72 horas para a loja. Tempo suficiente para a equipe do SOS tratar o problema, finalizar e o vendedor entrar em contato com o cliente e finalizar a venda.

O processo era diferente para comercializar serviços da GVT nas lojas, havia a necessidade de um acompanhamento por parte do vendedor da loja fim-a-fim, do pedido até a instalação no endereço do cliente, diferente de sua atuação com outras vendas. Esse desconhecimento do processo e os cancelamentos fez com que a loja fosse perdendo muita venda e criando resistência da equipe de lojas em comercializar os novos serviços. Segundo o depoimento do gerente de gestão de vendas da GVT: “Você encontra os profissionais de lojas que, ainda hoje, tem esse receio porque a venda da fixa era muito mais difícil do que da móvel, justamente pela necessidade de acompanhamento até a instalação... Não é simplesmente vender: tem toda uma esteira de instalação que o vendedor precisa acompanhar, diferente do modo da móvel que basta entregar o *chip* e instalar no celular do cliente.”

Outro processo desconhecido inicialmente pelas equipes das lojas, e que os fazia também perder suas vendas, era a existência de um robô que rodava no sistema quando o vendedor na loja realizava uma consulta de cobertura e não abria um SOS (ou abrindo um SOS não acompanhava a sua tratativa e não sinalizava como uma reserva de venda). Essa consulta de endereço não finalizada era direcionada ou para o PAP. O objetivo era, nunca, perder uma venda, partindo da premissa que, se houve uma consulta de cobertura em um endereço, houve interesse de algum cliente. A venda para o vendedor da loja era cancelada, mas se convertia como venda para outro canal. Foi relatado por algumas Regionais a situação do vendedor da loja abrir um chamado e endereço apontar inconsistência e enquanto ele estava na loja ainda com o cliente realizando as tratativas, o *telemarketing* ativo do parceiro já ligava para o cliente ofertando o serviço. Isso gerou um clima desagradável entre as equipes.

Para tratar esse mal-estar, conforme as equipes se adaptavam aos novos processos, foram feitas algumas ações para proteger essas vendas: quando era aberto um SOS, a venda ficava reservada para o vendedor responsável por sua abertura por um tempo determinado. A Regional Leste ponderou que como o horário de trabalho do vendedor de loja é diferente dos demais canais,

com folgas diferentes, o tempo de reserva deveria ser o suficiente para que o vendedor voltasse para a loja, monitorasse as respostas às suas aberturas de SOS e pudesse ligar para o cliente e finalizar a venda.

As Regionais, pela rotina de acompanhamento de perto dos resultados da operação e pela autonomia descentralizada para tomada de decisão de alguns temas de operação, foram se adaptando e criando caminhos para maior entendimento de como funcionava e montando seus planos de ação para enfrentar a situação.

Foi montado um Comitê Projeto Genesis nos Canais Exclusivos, dentro da Diretoria de Lojas, capitaneado pelo Gerente de Divisão da área, que acompanhava de perto algumas frentes que envolviam a operação nas lojas: Operações e *Trade Marketing*, processos e sistemas, pessoas, e contratos com os parceiros das revendas para que também pudessem comercializar os serviços da fixa. Dessa forma, esses temas eram visualizados e tratados pelas Regionais. Nesse Comitê eram compartilhadas também experiências de sucesso e problemas das pontas.

Pela forma descentralizada de estrutura na regional, foi dada a cada uma autonomia para lidar com os problemas que iam surgindo. Algumas iniciativas foram implantadas e, diante de seus bons resultados, copiadas pela demais regionais. Uma iniciativa importante no início da operação nas lojas foi a implantação em cada regional de um apoio à loja, que passou a ter todos os processos mapeados e a tecnologia, mais bem compreendida.

Outra iniciativa foi a instituição do Fixa Day: uma vez por semana, antes da abertura da loja aos clientes, era feito um treinamento com as equipes, treinando-a com relação aos processos, aos eventos que poderiam ocorrer após a inserção do pedido no sistema e reforçando a comunicação de mudança e comportamento, como o acompanhamento da situação de cada um dos pedidos abertos através dos relatórios.

Também foi criada a figura do Embaixador da Fixa, no qual a regional designava um funcionário da GVT para ser padrinho de uma loja, levando seu conhecimento para as equipes, comprometendo-o também com os resultados de vendas e com a redução dos cancelamentos. Iniciativa adicional foi a criação de grupos de What's App formado por empregados da GVT e das equipes de lojas, para tirar dúvidas rápidas. Os treinamentos *On The Job*, sob a responsabilidade de pessoas do *back office*, também trouxeram muito ganho à operação comercial.

Os silos existiam, mas, com essa integração e mistura das equipes, o *job rotation* e o acompanhamento por um dia inteiro de uma equipe da Telefônica Vivo na rotina dos instaladores e de uma equipe GVT nas lojas, vivenciando as experiências, os problemas e os obstáculos do outro,

foi também uma iniciativa que ajudou a criar um ambiente de confiança e empatia, promovendo trocas e melhorias nos processos de todas as equipes (Figura 12).

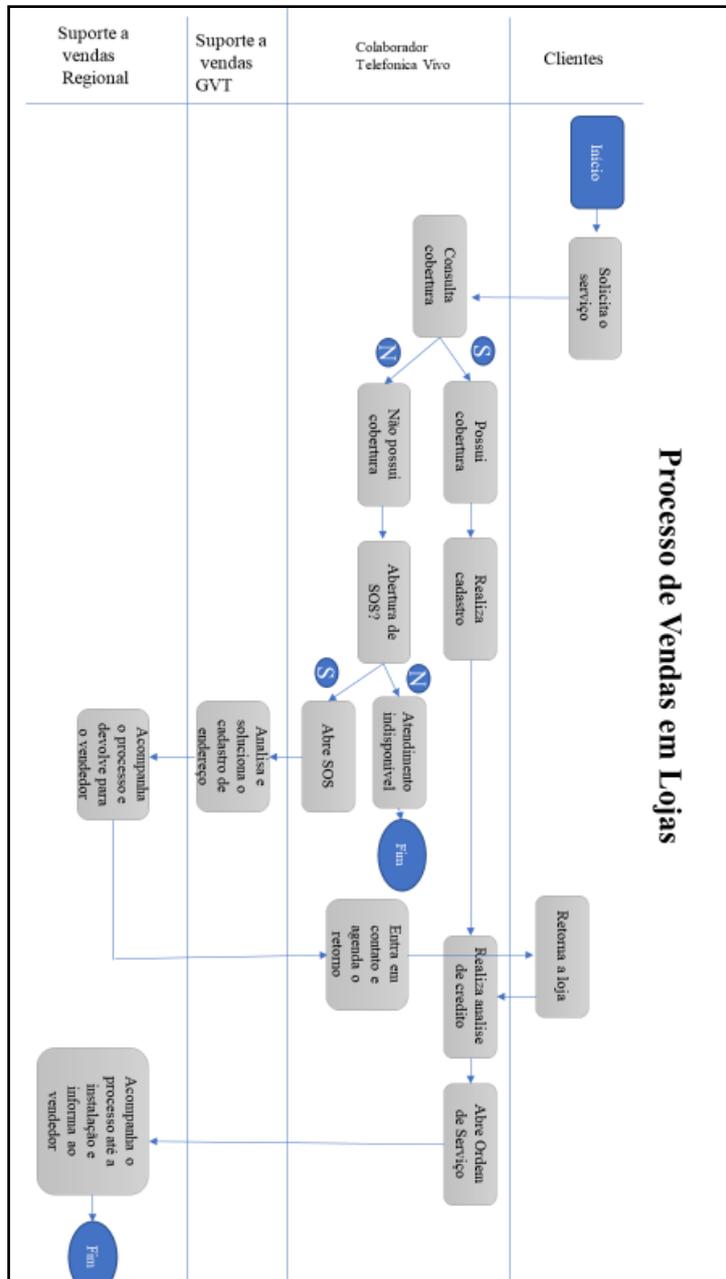


FIGURA 12: PROCESSO DE VENDAS NAS REGIONAIS (ELABORADO PELA AUTORA)

4.5 Gestão da Integração Cultural

Na visão de um alto executivo da Telefônica Vivo com relação ao resultado da aquisição da GVT, por conta do Projeto Genesis e posteriormente, com a natural acomodação, a aquisição foi um sucesso: “O Projeto chamado Genesis, projeto de gerenciamento de pós-fusão que tinha reunião semanal com Amos, trouxe muita agilidade. Tinha um *PMO*, os projetos foram escolhidos desde o início e foram acompanhados por quase dois anos.” Consultado sobre a sua visão do que foi mais grave, destacou a questão de união de todos os sistemas. Com relação ao que faria diferente, referiu-se às pessoas: “Focaria mais em pessoas. Acho que fomos bem em processos e estrutura e deveríamos ter explicado mais e envolvido mais as pessoas. Comparando com outras organizações e pelo tamanho da Telefônica Vivo, acho que fomos bem-sucedidos.”

Já para outro alto executivo, a questão cultural foi menos impactante porque a GVT era uma empresa muito complementar, uma empresa de fixo fora de SP, onde a Telefônica Vivo era só móvel. “Então Telefônica só precisou aceitar todos os processos da GVT como válidos, mesmo em São Paulo, que, apesar de já ter fixa, era pouca presença antes da GVT.”

Ainda sobre a integração das duas empresas, acrescentamos a visão de outro executivo que contrapõe a visão de complementariedade e aceitação dos sistemas GVT nas lojas: “Não *virou a chave* rápido. A Telefônica Vivo ainda não vende nas lojas tanto fixo quanto móvel. Sim, a integração é traumática por três fatores: Primeiro é o sistema. Tinha que disponibilizar o Siebel nas lojas porque, com os sistemas do móvel, não se venderia fixa; segundo: processos, pois o cliente volta na loja para reclamar, por exemplo, que o técnico não apareceu na data agendada. O processo de vendas de telefonia fixa é completamente diferente do processo de vendas de telefonia móvel, que o cliente sai falando da loja; a partir do momento que mudam os processos e os sistemas, o terceiro fator é a cultura, porque a equipe de loja, por exemplo, sempre se pautou em ter um bom atendimento, mas ter um bom atendimento tem muita relação com resolver fim-a-fim a situação do cliente. Na venda de serviços da fixa, tem um tema cultural que é o fato de o vendedor da loja ter que “confiar” no técnico que vai instalar, confiar que o técnico vai levar o *modem* correto, que vai instalar na data certa.”

A dupla convivência de lideranças na mesma diretoria, com a intenção de salvaguardar os conhecimentos que estão nas pessoas e na sua vivência do dia a dia trouxe alguns desgastes. Um dos entrevistados mencionou: “Lembro de algumas reuniões em que o ambiente ficava pesado, mas acho que, do ponto de vista da empresa, foi saudável. Foi saudável porque que não se

perdeu conhecimento, talvez não tenha sido totalmente saudável pois, em algumas situações, alguns conflitos foram gerados...”.

Muitos entrevistados ressaltaram que a dupla convivência com equipes GVT e Telefônica Vivo foi positiva para garantir a integração, porém também ponderaram que essa fase, talvez, pudesse ter sido menor. A indefinição de como ficaria a estrutura (todos estavam cientes que a situação era provisória) gerou uma sensação de instabilidade e insegurança nas pessoas. Algumas decisões importantes foram postergadas por temor e podem ter tido um resultado negativo para a companhia e até mesmo para o cliente.

Para minimizar e reduzir as resistências, a empresa decidiu, em determinado momento, estabelecer o *job rotation*, na qual pessoas que cuidavam de fixa pudessem atuar em áreas da móvel e vice-versa.

4.5.1 A Gestão da Integração Cultural na Visão dos Gerentes das Lojas

Para o estudo de caso foram entrevistados VP, diretores e gerentes seniores. Para completar a visão, os gerentes das lojas foram abordados através da emissão de um questionário. Foram selecionados 40 gerentes de lojas que estavam atuando nessa função quando ocorreu a aquisição. A visão desses atores de como foi esse processo enriquece o caso. O questionário foi composto por 20 perguntas (Anexo 2) sobre as dificuldades encontradas.

Os gerentes (28) confirmaram que receberam treinamentos presencial e virtual com foco nas ofertas, na inserção da venda no sistema e os produtos a serem vendidos, mas complementaram que sentiram falta de um treinamento sobre os procedimentos e qualidade, pós-venda e tratativas de problemas dos clientes. Um dos respondentes foi mais detalhista afirmando que incluiria no treinamento a etapa de simulação de vendas (simuladores do sistema para incluir ordens de vendas) ou até mesmo a criação de um módulo do sistema para os treinamentos, para que, assim, as equipes tivessem ainda mais prática na utilização das ferramentas. E que os treinadores, por não serem técnicos, deixavam dúvidas sem respostas.

Alguns dos gerentes demonstraram, em suas respostas, que a iniciativa das regionais de trazer para dentro da loja um técnico da GVT surtiu um efeito muito positivo: “Tivemos um promotor GVT em loja que possuía o domínio das ofertas e sistema, o que facilitou a inserção junto a equipe de vendas.” E ainda “Durante a implantação, foi realizado acompanhamento por um grupo de especialistas que já atuavam com a ferramenta. Este grupo atuava na loja para qualquer eventual dúvida e levantamento de erros.” Vale também incluir a visão de um gerente com

relação a tecnologia de rede: “faltou algo detalhado sobre a tecnologia (gpon/metálico) treinamento superficial nesse sentido.” A percepção dos gerentes das regionais com relação às dificuldades encontradas nas lojas foi reforçada pelas respostas dos gerentes que, apesar de confirmarem a aplicação de treinamentos presenciais e virtuais, reconheceram que o apoio de especialistas nas lojas para algo tão novo foi de extrema importância nesse processo de integração.

Os gerentes (82,1%) também confirmaram o desconhecimento da complexidade dos serviços e de todas as etapas que ocorriam após o pré agendamento da visita do técnico e o quanto isso impactou nas vendas. A mesma parcela respondeu, afirmativamente, à questão sobre haver muito cancelamento e complementando a visão, quando questionados com relação ao percentual e cancelamentos na ocasião. Dos respondentes, 60,7% afirmaram que esse índice ficava entre 15 % e 25%. Por sua vez, 39,7% dos gerentes responderam que o índice de cancelamento ficava entre 26% a 50% das vendas realizadas.

Além de não trazer os resultados esperados devido ao elevado número de cancelamentos, o vendedor se sentia desmotivado, pois investia tempo para atrair um cliente para os novos serviços ofertados, convertia a venda, que, no entanto, não se realizava, gerando frustração e menor remuneração. Outro fator que gerou frustração foi o que as equipes de lojas chamaram de “roubo de vendas”, situação na qual o vendedor realizava uma consulta de cobertura no sistema e não fechava a venda, ou abria um SOS e não acompanhava o processo, provocando o envio da venda para outros canais automatizados, que efetivavam a venda. Os gerentes (82,2%) afirmaram que houve muito roubo de venda no início, e relacionaram os seguintes motivos para que ocorressem: “Vendedor não colocava agendado retorno no sistema (reserva de venda)” e “Vendedor abria um SOS para cadastrar um novo endereço e não acompanhava a solução ou inseria endereço de forma errada na consulta de cobertura”. As respostas foram ilustradas na Figura 13:

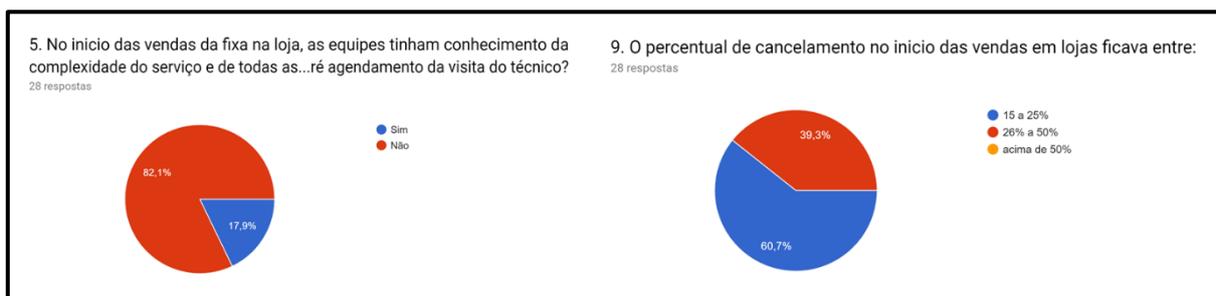


FIGURA 13: GRÁFICO DE RESPOSTAS 5 E 9 DO QUESTIONÁRIO (ELABORADO PELA AUTORA)

Os vendedores tinham ciência de que, após realizarem o pré-agendamento com o cliente na loja, ainda haveria uma ligação ao cliente para confirmar a oferta e a data da visita do técnico. Por conta disso, os clientes já saíam da loja sabendo que tal agendamento seria um desejo a se confirmar posteriormente.

A maioria dos gerentes (82,1%) confirmou que houve ações de apoio, como o Fixa Day, treinamento *On The Job*, Embaixador da Fixa e criação e grupo no What's App para apoio rápido às dúvidas da ponta, e que o perfeito entendimento dos processos e de todas as etapas da venda e instalação do serviço da fixa veio com a experiência do dia a dia, com os reforços de treinamento realizados e com o apoio para tratamento dos *back logs*.

Essas dificuldades, aparentemente, já foram superadas, pois, ao responderem qual é a maior dificuldade ainda existente na venda da fixa em loja, as respostas são bem diferentes, como: “Hoje, a concorrência de provedores locais e ocupação são nossos maiores desafios.”; “Tempo de instalação e técnicos abandonando a instalação em andamento na primeira dificuldade.”; “Disponibilidade de fibra em algumas regiões. Cancelamento por parte do técnico finalizada como quebra comercial e situações onde outros canais têm alçada para emitir uma venda onde estamos dificuldade sistêmica. Exemplo: pendência financeira.”. “Não cumprimento da agenda de instalação por parte dos técnicos. Muitas vezes, a Vivo liga para o cliente para confirmar o agendamento e os técnicos não comparecem no local.”; “Na minha região de atuação, ainda não se tem um número adequado de oportunidades para serem trabalhadas por conta de cobertura, e, onde se tem os clientes, já estão na concorrência.” e “Na maioria dos casos, não conseguimos combater pela questão de preço (casos de portabilidade).” Verifica-se, a partir da percepção atual das dificuldades, que as questões referentes aos processos, tecnologia e sistemas já foram superadas e outras questões surgem, não diretamente relacionadas à operação em loja.

E, para finalizar, ao serem questionados se, hoje em dia, os vendedores tratam os pedidos acompanhando os relatórios de vendas, SOS abertas, cancelamentos e reserva de agendamento, 92,9% afirmaram que sim, ou seja, entenderam o processo e estão, agora, acompanhando até o fim para garantir a satisfação do cliente e a sua remuneração.

Interessante observar que, quanto mais próximo está o entrevistado da operação em loja, mais clara é a sua visão do aspecto da necessidade de acomodação da operação comercial e os impactos nesse processo das questões culturais e resistências, e até do receio dos envolvidos, ou seja, da complexidade do processo na operação. Através do Projeto Genesis, liderado pelo *CEO*, as diretrizes foram desdobradas, cabendo ao líder de cada área comunicar, analisar os impactos,

levar para discussão da reunião semanal os obstáculos a serem superados. Numa empresa com cerca de seis mil trabalhadores em lojas, não é algo simples realizar esse desdobramento, manter a motivação dos envolvidos e criar soluções para a superação dos entraves.

4.6 Conclusões do Capítulo

Através das entrevistas junto aos diferentes níveis hierárquicos da empresa, foi constatado que é uma unanimidade o entendimento de que a aquisição da GVT foi um movimento correto para os resultados da empresa e para acelerar o projeto de crescimento no mercado e quatro produtos no Brasil. Relativamente à instituição de um projeto para promover a integração das empresas e garantir a implementação do plano estratégico, integração e ganho de sinergia, foi perceptível que essa iniciativa trouxe foco, celeridade e organização para a busca dos resultados e que, entre os executivos, houve uma acomodação das equipes GVT e Telefônica Vivo que, durante um período, foi benéfico para a organização, com o conhecimento de todos ainda sendo utilizado.

O estudo não vai entrar no mérito da disputa pelo espaço na nova organização, mas isso, com certeza, teve seus desdobramentos para os níveis médios de liderança que foi se desdobrando até a operação. A atuação forte do *sponsor* do projeto conseguiu, durante um período, minimizar esses impactos, adicionada a própria dinâmica da organização que foi forçando uma acomodação, com enfrentamento das situações na rotina das atividades. No entanto, com o passar do tempo, exigindo mais clareza de como as coisas ficariam ao final desse processo.

Foram instituídos outros níveis de liderança que faziam o papel de *PMO* do Projeto Genesis dentro de suas diretorias, baseados nos objetivos e metas a serem alcançados. Isso também foi um impulsionador e facilitador do processo de integração, pois eram equipes multidisciplinares das duas empresas que se juntavam para discutir os problemas e os obstáculos que estavam prejudicando o atingimento dos indicadores, ou até mostrando caminhos para os viabilizar.

Assim, o desdobramento do Plano Estratégico foi feito através de um grande projeto e o seu desdobramento em desenvolvimento de novos projetos nas áreas envolvidas, formando, na verdade, um *portfolio* de projetos denominado Genesis, que empurrou, de forma positiva, a integração da empresa.

Outro ponto a ser destacado neste estudo de caso foi o papel importante das regionais, que, como as áreas centrais, mantiveram a dupla convivência das equipes e com a descentralização e autonomia na forma e atuação, além de trazerem soluções adequadas à sua realidade para contornar os problemas enfrentados. A instituição do Projeto Genesis na Diretoria de Canais

Exclusivos apoiou a consolidação das informações, a orientação e o direcionamento a ser adotado por todos, mas a sua autonomia na busca por soluções locais para reduzir a resistência entre as equipes e promover a integração foi considerável.

Uma empresa das dimensões da Telefônica Vivo, com tantos colaboradores diretos e indiretos e com a pluralidade cultural, necessita dar essa autonomia aos executivos da ponta, os quais, seguindo obviamente a estratégia organizacional, desenvolvem formas adequadas para implementar, monitorar, controlar e buscar os resultados. As questões da gestão da mudança e diferenças culturais foram tratadas com pluralidade para além das áreas centrais. Houve um interesse nas pontas para ganhar a confiança das equipes da GVT e vice-versa, com iniciativas de buscar informações, de envolvê-los nas soluções e também de buscar entender seus processos para que isso se refletisse em vendas com mais qualidade no canal de lojas. Dessa forma, o conhecimento foi sendo compartilhado, assim como as experiências, criando um ambiente de colaboração e confiança entre as equipes.

A estratégia da operação para se adequar ao plano estratégico foi feita inicialmente com alguns *gaps* e trouxe alguns traumas, mas, pela autonomia das lideranças das unidades de negócios e das divisões, foram sendo tratadas ao longo dos dois anos. Até hoje, ainda são, buscando soluções práticas, dessa forma aumentando a venda da fixa nas lojas, apesar dos percalços iniciais.

Não menos importantes e com grande impacto nas operações comerciais foram os dois projetos que objetivavam unificar os sistemas, Sofia e Beatrix, os quais receberam apoio dos executivos, investimentos altos e foram iniciados ou reiniciados (Beatrix) logo após a aquisição. A entrega desses sistemas com *portfolio* único, fatura unificada, visão do cliente única para seu atendimento, acompanhado do amadurecimento dos times de lojas na apropriação do conhecimento dos processos de venda a instalação dos serviços da móvel e da fixa trarão, certamente, mais eficiência na operação comercial, menos reclamações e propiciarão experiências mais positivas junto aos clientes.

Com relação aos resultados financeiros através dos ganhos de sinergia foi possível capturar os R\$22 bilhões estimados com a eliminação de duplicidade da rede, sinergia na hora de renegociar contratos, promovendo muita redução de renegociação, mesmo nas áreas de negócio, muita sinergia de custo. Um dos entrevistados citou: “Por exemplo, conteúdo de televisão, HBO etc. Uma coisa é abordar a HBO com 800 mil clientes, a outra é abordar para negociar com 1,6 milhão de clientes, por que juntou duas plantas.”

Outro ponto de sinergia relatado nas entrevistas com os executivos foi com a unificação de marca que também gerou economia de custo, por não haver a necessidade de desenvolver duas campanhas publicitárias diferentes para marcas diferentes, uma campanha só era suficiente. Ainda há o que ser feito, como por exemplo, no *call center* e nas lojas, enquanto não unificar os sistemas: “Mas, a empresa não tem poupado investimentos nisso, problema maior é complexidade do projeto.”.

O Projeto Genesis foi o fio condutor que não deixou nenhuma dúvida de quais eram as prioridades que precisavam ser feitas, não era um *BSC (Balance Score Card)* do ponto de vista técnico, mas não deixou de resumir, de forma bem clara, qual era a estratégia da companhia nos 2 anos seguintes após a aquisição. O Amos era muito consistente em observar o cumprimento desses objetivos em cada reunião que estivesse nos quase 2 anos em que ficou na empresa.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões resultantes desse estudo de caso e relacionando com a Revisão Literária efetuada e aos objetivos específicos e questões da investigação.

5.1 O papel da Liderança na Telefônica Vivo

Com base nas entrevistas realizadas com VP, diretores, gerentes da companhia, é uma unanimidade a aprovação do movimento de aquisição da GVT. A Telefônica Vivo, segundo seus executivos, não mediu esforços para realizar essa aquisição que mudou o posicionamento estratégico pela capacidade de oferecimento de uma solução completa ao cliente, fixo e móvel a nível Brasil. O ponto a ser trabalhado com cuidado seria justamente como potencializar a capacidade de revitalização da empresa nova (resultado da compra da GVT) ao mesmo tempo em que a nova estratégia era comunicada e as equipes estavam passando pelas fases de luto e seus efeitos colaterais.

Tomando a liberdade de comparar o líder da companhia ao maestro de uma orquestra, as responsabilidades são similares: orientar e buscar manter o time motivado, incentivar a ação individual mas precisa garantir a leitura exata da composição (plano estratégico) e ao mesmo tempo dar liberdade para que cada integrante da orquestra coloque a sua emoção e sua expressão musical na maneira de tocar seu instrumento. O maestro como o líder, deve dedicar tempo suficiente para entender e estudar cada partitura, ou cada área de sua empresa, servindo em algumas ocasiões como guia e outras como conselheiro. Conhecendo a função de cada instrumento/área, sugere, orienta e acolhe as sugestões de interpretação com a linguagem apropriada de forma que não desconfigure a obra original, ou, no caso da empresa, a orientação estratégica.

O momento de apresentação de uma orquestra pode ser comparado a rotina de uma organização, na qual os músicos bem treinados e com bastante intimidade com a partitura (e os membros de um time também bem preparados e com bastante conhecimento da estratégia) focam a sua atenção quase que totalmente à partitura e no caso das empresas, focam na execução do plano estratégico. Olham para o maestro somente nos momentos indispensáveis, que o maestro deve utilizar com rapidez, para incentivar os músicos a se superarem, usando um mínimo de gestos

para um máximo de efeitos. No caso de uma empresa, esse olhar para o líder ocorre quando apresentam os resultados da execução de seu plano, compartilham as dificuldades ou obstáculos e apresentam as possíveis soluções, seu momento de superação.

No caso da Telefônica Vivo, a participação muito presente do *CEO* da organização, desde a comunicação da aquisição da GVT, a divulgação da nova estratégia, a instituição de um escritório de integração com o desenvolvimento do Projeto Genesis, seu acompanhamento pessoal na implantação da estratégia através de encontros semanais com os executivos para *reports*, e também, não menos importante, a decisão de ter uma estrutura com a manutenção de executivos de ambas empresas, sem perda de conhecimento, foi a forma utilizada para executar o plano de ação e impulsionar as mudanças necessárias para a obtenção dos resultados financeiros dentro do prazo estabelecido.

Esse exemplo de cima para baixo ajudou o movimento de revitalização citado por Vermeulen (2005) e promoveu a reunião dos profissionais das áreas para discutir as melhores práticas e de assumirem um compromisso de implementá-las com o devido acompanhamento para verificação de seus resultados. No caso das lojas, essa reunião não se deu de forma imediata, mas os problemas foram surgindo forçando um ajuste das lideranças regionais para manter a orquestra tocando sem desafinar. A estratégia era clara e a execução dependia muito do comprometimento das lideranças centrais e regionais.

Estudos comprovam que a liderança é capaz de facilitar ou dificultar a cooperação entre todos os funcionários, assim como manter a sua motivação, principalmente numa fase de grandes mudanças em que os funcionários precisam se envolver com a nova cultura de trabalho que se formará. Vasconcelos, Caldas e Wood (2003) citam alguns efeitos colaterais advindos após uma aquisição como raiva, ressentimento, redução brusca da capacidade de inovação e criatividade, comprometimento reduzido e eliminado, crescimento da resistência em participar das iniciativas da empresa, desempenho reduzido, perda de atitude de dono da empresa e perda de confiança na empresa.

Através da pesquisa realizada com os gerentes de loja e das entrevistas com as regionais, foram identificados sinais de alguns desses efeitos colaterais provocados, por exemplo, pelo desconhecimento do processo de venda dos produtos da fixa. Nesse momento de ressentimento da equipe de vendas, o papel do líder de buscar uma solução foi fundamental. A orquestra olhou para o seu maestro que teve a responsabilidade de manter a composição e motivar a equipe a se superar e manter seu compromisso com as vendas, superando as dificuldades. A citada redução

de capacidade de inovação teve que ser superada, com iniciativas regionais, como o Embaixador Fixa, para apoiar as equipes em suas dificuldades operacionais e coube ao líder, de qualquer novel, buscar essas soluções. O comprometimento com as vendas de fixa nas lojas, tão forte no momento da divulgação, sofreu alguns reveses ao longo dos dois anos iniciais, mas a busca de soluções locais por parte dos líderes regionais em que, ao mesmo tempo, também pressionavam as áreas centrais em busca de soluções mais definitivas (como a implantação de um sistema único para venda) foi o motor que fez o plano estratégico ser implementado.

5.2 Gestão estratégica na Telefônica Vivo

Uma empresa grande como a Telefônica Vivo exige um esforço maior para garantir que a estratégia seja desdobrada sem desvio em todos os níveis da organização. O sistema de controle gerencial permite o direcionamento do foco nas atividades desenvolvidas pelos gerentes e colabora para a melhoria do desempenho e atingimento de seus objetivos. Esses objetivos obviamente estão diretamente relacionados a estratégia da empresa e por isso a importância do entendimento da mesma a fim de evitar definição de objetivos que não levarão ao alcance dos resultados esperados pela estratégia. Uma das dificuldades apontadas em estudos realizados é como divulgar essa estratégia de forma que diferentes níveis da organização tenham a sua compreensão correta e projete essa compreensão na realização de suas atividades diárias. Conforme citado por Beer e Eisenstat (2000) implementação bem-sucedida da estratégia exige o trabalho de um grupo de liderança que vai atuar para garantir a conexão de todos. Nas entrevistas com os executivos, a questão de comunicação da estratégia foi um dos pontos a melhorar na integração, porém que não houve prejuízos graves no caso. Um dos executivos colocou que as metas estavam claras, mas em uma empresa com 33 mil funcionários não é simples garantir a sua eficiência. Ponderou, no entanto, que uma das evidências de que a comunicação funcionou foi o atingimento das metas das sinergias. Um fator facilitador dessa percepção é a descentralização do poder e o desdobramento do Projeto Genesis.

Considerando o Projeto Genesis como a principal ferramenta de alinhamento estratégico e o seu desdobramento nas áreas que tinham compromissos de entregas ao longo de dois anos, pode-se depreender que essa grande orquestra possuía um único maestro (Projeto Genesis) que identificava muito rapidamente o musicista que estivesse desafinando. A descentralização de poder e a autonomia nas regionais para a sua adequação de forma a garantir as entregas financeiras foram pontos positivos que evitaram as percepções diferentes do que fazer, os problemas de compressão e o processamento das informações. A Telefônica Vivo estava com um cenário

em que a regional São Paulo já possuía bastante conhecimento do processo e rapidamente montou seu *back office* de suporte, seguido depois pelas demais regionais conforme foram compreendendo os problemas e os processos. Um dos executivos manifestou em entrevista que Genesis estava muito enraizado no nível de diretor, e cada diretor teve a responsabilidade de transmitir aos seus gerentes sêniores, que, por sua vez, passaram para os seus gerentes e assim sucessivamente. Cada nível comunica a estratégia de forma que garanta o seu entendimento. Na área comercial a estratégia é absorvida e direciona-se o foco para a gestão de operações de onde efetivamente vêm os resultados esperados.

Essa colocação remete a alguns pontos já visitados que podem atrapalhar a correta implementação a estratégia:

- Estilo de gestão *top-down*: com a descentralização do poder, os gerentes seniores internalizavam na regional as questões e dificuldades encontradas nas lojas e as divulgavam nas suas reuniões semanais, buscando a melhor solução para tratar as questões.
- Prioridades conflitantes: essa situação ocorreu quando as vendas canceladas nas lojas eram direcionadas para outro canal de venda. Ao identificarem esse problema que levava a equipe de lojas a se ressentir com o processo e evitar comercializar o produto, foram tomadas medidas para melhorar esse processo.
- Má comunicação vertical: as regras de trabalho divulgadas na reunião de *Kick Off* do Projeto Genesis deram o tom a condução do mesmo ao explicitarem que não haveria “sim, chefe” se houvesse discordância, que a responsabilidade final residia nas linhas de trabalho, que deveria haver confiança mútua, apoio, respeito e que as decisões seriam tomadas com 80% de concordância e 100% de comprometimento de todos. Dessa forma, foi aberto um canal de comunicação que permitia às equipes comerciais exporem as dificuldades encontradas para implementar a estratégia de comercialização de produtos e serviços da GVT nas lojas e dessa forma, a busca pelas soluções.

A partir da compreensão de como a estratégia está sendo comunicada e absorvida pelas áreas que compõem uma organização, direciona-se o foco para a gestão de operações de onde efetivamente vêm os resultados esperados.

5.3 Gestão de Operação na Telefônica Vivo

A Telefônica Vivo possui uma operação comercial composta por gestores estratégicos e operacionais e uma base muito grande de equipe de vendedores. Nesse cenário são identificados tipos

de trabalhos citados no estudo de R. Lavarda e C. Lavarda (2016). Cabe ao gestor identificar no seu universo de atuação a diversidade de tipos de trabalhos existentes e dessa atuarem e tomarem decisões corretas, cientes de que haverá áreas que carecem de mais ou menos controle, identificar em cada área o melhor incentivo para cada tipo de trabalho e identificar os resultados alcançados. Os vendedores de lojas possuem um tipo de trabalho não rotineiro (T2) mais sujeito a mudanças, porém requer um conhecimento específico sobre a tecnologia de telecomunicação e de processos internos relevante para a sua boa execução. Com relação à supervisão de seu trabalho, demanda que seja a níveis médios ou altos, formalização baixa para ser rápida a sua adaptação a mudanças. As políticas funcionais de gestão de pessoas, como a remuneração variável, são importantes e qualquer alteração impacta diretamente nos resultados. Os profissionais que atuam com esse tipo de trabalho não participam da formulação da estratégia, seus gestores a comunicam e isso reforça que a boa comunicação é de grande importância.

No quesito comunicação, entendemos fazer parte a capacitação desses profissionais. A rotina operacional inclui os recursos humanos e tecnológicos (sistemas e documentos) e no estudo de caso, essa capacitação foi necessária não só no início da nova operação, em que não houve tempo para adaptar um sistema de venda utilizado por um *back office* para o *front office*. Nem todas as funcionalidades estavam disponíveis, havia um momento de “entendimento” da nova rotina por parte dos vendedores e posteriormente percebeu-se a necessidade de alguns ajustes para tornar essa operação mais fácil. Ao longo dos dois anos iniciais, em paralelo, estavam sendo desenvolvidos os sistemas unificados que facilitariam e tornariam mais simples a venda no ponto presencial.

5.3.1 *Estratégia de Operações e Liderança*

A institucionalização de rotinas, procedimentos e práticas são componentes formadores da estratégia de operações e Adamides (2015) entende que formação da estratégia de operações é considerada como um processo de organização aberto e centrado na prática. Essa situação foi vivenciada no caso da Telefônica Vivo e o papel da liderança, sempre muito importante, foi mais ainda nessa fase para garantir a mudança das rotinas e manter as equipes comprometidas.

Logo após o início de vendas de serviços da GVT nas lojas, os gerentes das lojas passaram a sofrer pressão das equipes com relação as suas dúvidas do processo e sistema e pressão dos gerentes seniores das regionais a fim de garantir o atingimento das metas. Com o passar dos

dias, perceberam que o treinamento inicial não tinha esgotado toda a necessidade de conhecimento que os vendedores precisavam para executar as suas atividades, realizar as suas vendas e garantir a remuneração variável. Buscaram seus gestores e compartilharam a situação, e descobriram que não eram casos isolados. Nas reuniões semanais do Projeto Genesis, essas situações eram compartilhadas com outras regionais e constataram a necessidade de soluções.

Adamides (2015), em seu estudo sobre o papel do gerente de operação, identificou algumas características comuns similares às encontradas no estudo de caso:

- Todos sofreram pressão emocional decorrentes dos objetivos e metas estabelecidos pelos executivos de nível superior e da atitude de “não posso dizer não” e, por isso mesmo, buscaram apoio em seus gestores para viabilizar a operação;
- sofreram pressão das equipes de vendas que constataram cancelamentos e, por não entenderem perfeitamente ainda o processo, se sentiam prejudicados;
- desenvolveram habilidade de comunicação diferentes quando discutiam a implementação de estratégia e suas dificuldades com seus gestores e quando precisaram comunicar as estratégias aos seus subordinados e pares, mantendo-os comprometidos;
- tiveram receio de serem vistos como reativos e pouco propensos a mudanças, já que associados a recursos tangíveis (maquinário) e processos rigidamente definidos.
- conseguiram superar essa fase porque a empresa toda estava alinhada a uma comunicação vertical aberta, promovendo um ambiente de confiança e respeito em todos os níveis.

5.4 Gestão da Integração Cultural na Telefônica Vivo

A palavra chave num processo de mudança e integração cultural é a confiança. Na literatura pesquisada essa qualidade é essencial para propiciar um ambiente colaborativo e promover a discussão das melhores práticas e o compromisso de implementá-las e com isso a revitalização citada por Vermeulen (2005). A confiança também aparece em pesquisa realizada por Bijlsma-Frankema e Costa (2005) para a implementação de nova estratégia após aquisição e fusão. Com relação aos efeitos colaterais identificados em empresas pesquisadas por Vasconcelos, Caldas e Wood (2003) percebe-se que o ressentimento com relação a empresa deve-se ao sentimento de ter sido traído e conseqüente ruptura na confiança. E no estudo realizado por Bijlsma-Frankema

(2001) no qual reforçam que a confiança é a base para a realização de integração cultural. Considerando os resultados positivos pela afirmação dos executivos que as metas das sinergias foram alcançadas e que os R\$ 22 bilhões foram alcançados por vasta divulgação na mídia especializada e, principalmente, pelos acionistas que apoiaram o movimento, pode-se concluir que a confiança foi conquistada. Desde o início, na aprovação do movimento e pelas equipes das duas empresas que juntas superaram as suas dificuldades e construíram uma nova forma de realizar mesclando a cultura histórica de cada uma. No escopo desse estudo de caso, na área comercial, as dificuldades encontradas na operação promoveram ainda mais essa integração, forçando que as duas empresas se conhecessem, discutissem os pontos e interagissem em busca do alcance das metas.

Corroborando as orientações de Kotter (1995), identificamos no caso algumas delas:

- Estabelecer senso de urgência: mais uma vez, o Projeto Genesis estabeleceu o cronograma de mudanças que precisavam ocorrer para a realização das metas de sinergia;
- estabelecimento de uma coalizão orientadora: a instituição do Escritório de Gestão de Integração promoveu essa coalizão entre os executivos que internalizavam para as suas equipes, que por sua vez tiveram a responsabilidade de garantir a comunicação delas em todos os níveis de sua diretoria;
- criar uma visão e propósito: O Projeto Genesis explicitou que a empresa visava solidificar a liderança da Telefônica Brasil - mantendo sua liderança móvel indiscutível - alcançando uma posição líder em 3 Play (com base em ofertas de *Ultrabroadband* e TV por assinatura);
- comunicar a visão: os diferentes níveis da organização assumiram esse papel;
- delegar a outros poderes para agir sobre a visão: a descentralização de tomada de poder nas regionais e a centralização da visão e do propósito foram cruciais para essa delegação;
- planejar e criar vitórias a curto prazo: Os comitês semanais do projeto Genesis, das áreas centrais e nas regionais permitiram a realização do planejamento e a comemoração de vitórias parciais;
- consolidar melhorias e produzir ainda mais mudanças: Esse processo ainda está em andamento com a unificação dos sistemas e melhorias no processo.

O processo de integração já está bastante avançado. Na área comercial não se trata mais os serviços da fixa como sendo os da GVT, já absorvida pelas equipes, Na pesquisa junto aos

gerentes de lojas, observa-se que as queixas atuais estão mais voltadas para o processo de instalação ou pela ausência de cobertura em determinada área, sinalizando que os entraves nas lojas foram paulatinamente sendo superados e que, hoje, as dificuldades estão em outro patamar.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões resultantes desse estudo de caso e relacionando com a Revisão Literária efetuada e aos resultados obtidos no capítulo anterior. As questões elaboradas para esse estudo de caso serão todas tratadas nesse capítulo, bem como as proposições, as principais limitações e sugestões para futuras investigações.

6.1 Considerações sobre as Proposições

Nessa seção busca-se analisar cada uma das proposições estabelecidas que serão testadas ao compararmos cada uma delas com o caso do estudo. Será levado em consideração os autores e suas teses e pesquisas comentadas na Revisão Literária e serão levadas em consideração os resultados no Capítulo Estudo de Caso.

No que tange o Planejamento Estratégico da Telefônica Vivo que foi desenhado ainda na fase de *due diligence* e consolidado logo após a formalização da aquisição da GVT, podemos analisar a primeira e a segunda proposição:

P1: A liderança num momento de transição de duas empresas, em que estão se tornando apenas uma, é fundamental para o sucesso dos resultados a serem obtidos.

P2: O papel dos líderes dos níveis intermediários de liderança na operação é muito impactante nos resultados a serem obtidos.

No caso de estudo investigado, o *CEO* da empresa adquirida assumiu a liderança da empresa compradora, assumindo um compromisso de retorno do investimento aos acionistas em até 2 anos, e conseguiu trazer todos para um único objetivo, mobilizando as áreas envolvidas nesse processo de sinergia. Já havia muita confiança em sua capacidade de realização pela própria história vencedora da GVT, ganhando mercado aportando qualidade, conquistando muitos clientes por conta dessa conjunção de qualidade técnica e qualidade de serviço.

Meyer e Stensaker (2007) afirmam que os desafios são diferentes no nível estratégico e no nível operacional, possuindo por isso mesmo, diferentes soluções, sendo que no nível operacional,

enquanto as alterações estão sendo realizadas, devem manter as atividades da operação concomitantemente e para garantir isso tudo há que se ter uma liderança forte, presente e com longos braços que espelham sua forma de pensar em todas as partes da organização. Reforçando esse ponto de vista, Mintzberg *et al.* (2005) explicam que, para a sua condução, é imprescindível a posição de uma influente autoridade para supervisioná-la e garantir que aconteça. No caso analisado, foi confirmada a importância fundamental do líder em diversos níveis para garantir a mobilização de todos e atingir os resultados esperados, e o posicionamento e importância dada ao tema pelo *CEO* no caso, reforçou e deu poder aos demais níveis de liderança para seguirem com seus desafios.

P3: A forma para a execução do plano de ação estabelecido pela liderança pode impulsionar as mudanças necessárias e dar celeridade ao alcance das sinergias a serem alcançadas.

Com a estratégia de envolver os maiores executivos na fase de levantamento de sinergias em cada área e a partir daí o lançamento do Projeto Genesis, tornando-os corresponsáveis pelos resultados, trouxe um senso de comum e tornou um objetivo único para todos. No caso investigado, o líder foi além: instituiu um *PMO* com toda estrutura ligada diretamente a ele, com reportes semanais do andamento de cada um dos projetos. Essa atuação à frente, com monitoramento periódico e muito próximo, não deixou pedra sobre pedra, movimentando todos os níveis da organização. Paralelo a esse movimento, a decisão de não demitir os colaboradores, de qualquer nível, agregou o que Vermeulen (2005) denomina de revitalização da empresa adquirente. Conforme citado nas entrevistas, essa decisão levou a confrontos entre as equipes, mas trouxeram benefícios revitalizantes. Nas discussões presentes nas reuniões semanais do projeto Genesis, foi citado um exemplo que reforça a visão de revitalização da empresa adquirente preconizada por Vermeulen (2005). Numa das reuniões reportadas nas entrevistas, surgiu um exemplo interessante: A Telefônica tinha equipe de instaladores técnicos 100% terceirizada, ao contrário da GVT que tinha essa equipe 100% internalizada. Numa reunião foi apresentado o estudo de quanto a Telefônica Vivo economizaria com a terceirização das equipes da GVT e houve uma reação muito forte e contrária do grupo GVT. O líder solicitou um estudo mais aprofundado, não somente observando o viés financeiro, mas também observando outros aspectos, entre eles a satisfação do cliente. Um entrevistado recorda que “É a conclusão a que se chegou depois de meses de avaliação: foi nem um nem outro. Foi uma solução intermediária: tinha alguns clientes, os mais *premia* (com nível de faturamento mensal considerado mais alto), que não fazia sentido colocar um terceiro dentro de sua casa por questão comportamental e

imagem da empresa, e havia outros clientes que o ARPU, o *ticket* médio, era tão baixo que se não fosse com o terceiro a conta não fechava.”.

Com relação a estratégia operacional adotada para responder à nova estratégia organizacional, foram levantadas duas proposições:

P4: A existência e o compartilhamento de metas e objetivos de forma transparente, assim como a adequação de processos e sistemas são condições o atingimento do sucesso da A&F.

P5: Há diferenças no entendimento e conseqüentemente no desdobramento das metas a serem alcançadas nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Kotter (1995) desenvolve os oito passos para realizar transformações de cima para baixo, sendo os passos 3 e 6 relacionados a proposição 5, que são a criação de uma visão que ajude a dirigir os esforços da mudança e planejar e criar vitórias a curto prazo, ou seja, criar metas e objetivos que possam ser acompanhados de forma transparente, com critérios transparentes de apuração e ao mesmo tempo, dar suporte para que sejam realizados, viabilizando e disponibilizando para a Operação os sistemas adequados, treinando as equipes comerciais tanto com relação as características dos novos serviços e suas ofertas, como também com tudo que for relacionado ao tema, como processos, tecnologias e tudo que possa contribuir para o atingimento da meta.

Para a inserção e um novo canal de vendas para produtos e serviços da antiga GVT foi muito importante envolver todos e compartilhar as metas, os problemas e buscar juntos as soluções. Alguns processos tiveram a necessidade de ajustes para que o novo canal também pudesse contribuir para os resultados comerciais da Telefônica Vivo, as dificuldades tiveram que ser expostas nas reuniões existentes nas Regionais, na área central (Diretoria de Canais Exclusivos) e até levado para o Projeto Genesis, na aprovação do alto investimento necessário para a unificação dos sistemas.

Guerreiro e Souza (2015) chama a atenção com relação à percepção da importância das atividades na fase de implantação das estratégias, que poderia influenciar no correto direcionamento dos esforços das equipes envolvidas. Para reduzir esse risco, foram estruturadas reuniões em todos os níveis com tema relacionados ao Projeto Genesis e suas diretrizes. Com a devida supervisão em todos os níveis foi possível identificar os desvios e corrigi-los. No estudo de caso, a comunicação entre as equipes foi forçada justamente pelo acompanhamento muito próximo

dos resultados esperados, pressionando para a busca de uma solução integrada e ajustes necessários. Pode-se afirmar que há sim diferenças no desdobramento das metas não só nos diferentes níveis hierárquicos, como nas diferentes equipes. Quando foram identificados os “roubos de venda”, foi entendido pelos integrantes da equipe oriunda da GVT que por mais que o resultado fosse para a empresa, isso estava prejudicando os resultados comerciais das lojas e provocando uma desmotivação que tendia a piorar com o tempo se não fosse ajustado. Houve a busca de uma solução que garantisse a manutenção da venda nas lojas com a contrapartida de um envolvimento maior por parte dessas equipes para acompanhar os processos. A empresa ganhava, as metas das lojas eram atingidas e esse canal de vendas, novo para a GVT, passava a fazer parte do processo.

P6: A confiança como fator crucial para a superação das dificuldades no processo de integração cultural.

Bijlsma-Frankema (2001) aborda a temática confiança em suas pesquisas e analisa a sua crescente importância e interferência num contexto de aquisição & fusão destacando que através da confiança mútua, que consiste na expectativa positiva sobre a ação de outra pessoa que será benéfica e não prejudicial. No estudo de caso, além do esforço interno para comunicar a todos o novo momento da Telefônica Vivo, esses dados foram divulgados aos acionistas e ao mercado diversas vezes, trazendo transparência ao longo do processo, sinalizando de forma estruturada as frentes que seriam mais trabalhadas a fim de trazer as sinergias, sempre reforçando que as empresas se complementavam, que o movimento fazia sentido e que havia uma forte aspiração.

Outro ponto que reforça a importância da confiança foi a permanência das duas equipes, sem pressa em enxugar o quadro, dando oportunidade a todos de mostrarem seu valor seu conhecimento e suas entregas. Foi definido um plano para avançar em direção à integração de ambas as empresas capturando as sinergias encontradas (e as adicionais que foram surgindo conforme a integração ocorriam) promovendo a transformação da empresa entre as diferentes oportunidades identificadas.

Todos os aspectos da integração foram expostos nas reuniões semanais e aos líderes que participavam desses encontros cabia a responsabilidade de compartilhar essas informações com seus

times e disseminar a visão e o propósito, com todos os times realizando o mapeamento, revisando e propondo mudanças nos processos formais e informais de governança para permitir agilidade, autonomia e propriedade.

Essas orientações estavam no material apresentado no *Kick Off* do projeto Genesis e foi compartilhado com toda a empresa, com forte intuito de promover discussão, diálogos e questionamentos, que necessitam de uma ambiência de confiança para ser realizado.

Confiança é algo a ser construído e por mais que houvesse o desenvolvimento de um plano de integração para a criação de uma cultura única, o tempo foi um fator preponderante para baixar as resistências. Os problemas precisaram surgir para que as equipes das duas empresas se falassem. Foi criado um Escritório de Gestão de Integração para ser um facilitador desse processo, além de divulgados as 12 melhores práticas para promoção da integração e um ritmo semanal de acompanhamento foi feito para garantir progresso e coordenação. No pilar de preparação, a questão da cultura é abordada com a seguinte orientação: Não subestime a cultura; usar abordagem científica para identificar problemas e intervir quando necessário. E na etapa de execução, a boa comunicação também é reforçada: Comunique-se demais com mensagens personalizadas para cada grupo de partes interessadas.

6.2 Resposta às questões de investigação

As Questões de Investigação serão tratadas nessa seção da dissertação, expostos na seção I.III Objetivos Geral e Específico e será seguida a mesma ordem: i) O papel da liderança no momento de fusão na implementação da estratégia e a comunicação vertical; ii) Gestão de Operação; e iii) Gestão de Integração da cultura.

6.2.1 O Papel da Liderança

O primeiro grupo está relacionado a questão da liderança no momento pós aquisição de uma empresa. Para esse tópico sobre a liderança foram elaboradas duas questões a serem respondidas pela investigação, que serão rerepresentadas a seguir:

- 1) O papel da liderança no momento de fusão na implementação da estratégia e a comunicação vertical.

Com relação ao papel da liderança, uma vez estabelecida a estratégia organizacional, tem também o papel de desdobrar essa estratégia por toda a organização de forma clara e perfeitamente

compreendida em todos os níveis, para que cada área, cada nível da organização, cada colaborador possa realizar sua contribuição de forma a otimizar seus esforços no sentido e na direção correta. E, no caso de uma aquisição, compreende-se que após a fase de integração total não teremos nem a empresa adquirente nem a adquirida, teremos uma terceira empresa, resultado dessa sinergia. Esse processo denominado por Vermeulen (2005) como *blending*, traz a revitalização da empresa adquirente, através de uma condução assertiva desse processo por seus líderes. Essa revitalização traz inovação e desruptura se a liderança for capaz de reunir profissionais das áreas para trazer a luz as melhores práticas, e fazer o time assumir o compromisso de implementar o que for o melhor para a nova organização que surge após uma aquisição. Essa revitalização da empresa adquirente depende diretamente a vitalidade do líder na condução desse processo, a sua confiança na estratégia desenhada faz com que as coisas aconteçam e é primordial para o seu sucesso.

Q1a: Como a liderança da Telefônica Vivo se organizou para a sua transformação e inserção das atividades da GVT no dia a dia das lojas da Telefônica Vivo?

Mintzberg (2017) defende a ideia de que há cinco tipos de descentralização de poder, e que, numa mesma organização, podem conviver cenários mistos. Considerando o tamanho da Telefônica Brasil, com presença nacional na móvel, forte presença em São Paulo em móvel e fixa e, com a aquisição da GVT, complementando nas demais regiões do Brasil (exceto Norte), a oferta de serviços fixa ao seu portfólio de móvel, observa-se uma dispersão do poder formal pela cadeia de autoridade, com a delegação de poder aos níveis abaixo da hierarquia vertical. Esse *design* estrutural com uma forma fracionada, segundo Scott (1971, p. 14) como citado por Mintzberg (2017, p. 251), “treina os gerentes gerais de nível intermediário nos problemas e oportunidades associados à responsabilidade econômica... proporciona um *pool* de talentos treinados...” Esse treinamento estimulado pela estrutura da organização já proporcionava facilidade para lidar com a integração.

A estratégia da Telefônica Vivo de montar um Escritório de Gestão da Integração foi um facilitador e buscou o que Anthony e Govindarajan (2008 como citado em Pletsch *et al.*, 2016) explicitaram que são sistemas de controles, ou seja, procedimentos e sistemas que utilizam informações para manter ou alterar as atividades organizacionais com o objetivo de direcionar a organização na busca dos objetivos estratégicos e alcançar os resultados desejados.

Os fatores organizacionais estrutura, liderança, cultura e comunicação se inter-relacionam, influenciando se mutuamente, na formação do outro. No caso estudado, havia, nas duas empresas,

uma estrutura similar, com estratégia central e autonomia descentralizada que facilitou a implementação dos direcionamentos impostos pelo Projeto Genesis.

Q1b: Como a estratégia elaborada pela liderança para nortear os movimentos de fusão monitorou os movimentos a fim de obter os resultados planejados?

Com a formalização do Projeto Genesis e seu desdobramento dentro das diretorias que foram envolvidas, que criaram seus próprios “Projetos Genesis” para retroalimentar o original com informações e trazendo insumos para tomadas de decisão foi possível monitorar os movimentos e evitar percepções diferentes de importância das atividades, evitando divergências na priorização das atividades do processo de gestão. Diversas atividades são abrangidas pelo controle gerencial: planejamento, coordenação das atividades, comunicação das informações, avaliação das informações, decisão e influência sobre as pessoas, com o objetivo de mudar o comportamento (Anthony & Govindarajan, 2008 como citado em Pletsch *et al.*, 2016).

O controle permite comparar o que foi planejado e o desempenho real, bem como identificar os problemas e realizar ações corretivas e foi dessa forma que tanto os líderes no nível de Diretores como os Frentes Seniores das Regionais, controlaram as frentes que estavam sob a sua alçada para coordenar todas as atividades, reunindo os dados e permitindo ter uma visão única do que estava ocorrendo. Esses controles realizados em diversos níveis incluíram os controles formais, como metas e resultados financeiros, como também aspectos culturais das equipes. Conforme foi abordado nas entrevistas, muitas dificuldades encontradas pela operação comercial e levadas a essas reuniões de monitoramento da integração tiveram caminhos de solução justamente por sua exposição. A liderança forte e participativa no nível hierárquico mais alto da organização trouxe um empoderamento a todos os envolvidos na missão e somente graça a esse esforço concentrado foi possível dar ferramentas de acompanhamento à área comercial.

6.2.2 *O desdobramento da estratégia organizacional para as operações em lojas*

Muitas estratégias bem elaboradas falham na fase de implementação por problema de comunicação, de não envolvimento de todos os atores e liderança ineficaz. Scholey (2005) defende a tese de como descrever a comunicar tem sido a maior dificuldade nas organizações. Urge tratar a comunicação principalmente em empresas de grandes dimensões com presença em todos os estados do Brasil, que tem um contexto cultural diferente em cada localidade. Como garantir que essa comunicação chegue a todos com igual compreensão é um dos desafios dos líderes de

todos os níveis. Beer e Eisenstat (2000) defendem a proposta de estilo de gestão que abrange o paradoxo da direção de cima para baixo, porém com influência ascendente, ou seja, que a alta direção tenha poder de escuta para receber os *feedbacks* do que estão abaixo de sua linha. Essa escuta permite também a identificação de desvios, de percepções diferentes, como destaca Guerreiro e Souza (2015), que pode afetar a eficácia na operação. A forma com que a Telefônica se organizou para a integração pós aquisição e a sua estrutura descentralizada verticalmente, permitiu que o desdobramento da estratégia alcançasse muito rapidamente a operação em lojas, sendo aperfeiçoado ao longo de sua implementação.

Q2a: Como os gestores de nível médio da Operação Comercial receberam as diretrizes e desdobraram para as suas equipes de lojas?

Na liderança da Telefônica Vivo, a estrutura descentralizada verticalmente interfere (Mintzberg, 2017), à medida que muitos gestores, são justamente os mediadores das falas dos executivos para as equipes de lojas e vice-versa. A operação comercial da Telefônica Vivo é gerida pela estrutura da regional, ligada a estrutura central da Diretoria de Canais Exclusivos.

A comunicação da nova estratégia foi divulgada a toda empresa através das diretorias, que montaram seu time desdobrado do Projeto Genesis para gestão das metas que deveriam apresentar semanalmente no Escritório de Gestão de Integração. A mesma iniciativa foi tomada pelas regionais, que realizavam reuniões semanais para acompanhar as suas metas. A pauta passava pelos temas: Operações e *Trade Marketing*; processos e sistemas; pessoas; contratos nos *shoppings*; vendas.

Nesse fórum, os gerentes acompanhavam o plano de implementação, os avanços e as tratativas dos problemas. Os diretores das regionais também realizam seus esforços e seus acompanhamentos semanais com seus times e levavam para o fórum dos Canais Exclusivos seus apanhados, seus temas, seus problemas e suas soluções. Claramente, todos os níveis da Telefônica Vivo se envolveram, dedicando tempo e esforços para realizar essa transformação no tempo projetado e os gerentes tiveram papel estratégico nesse momento.

Esse movimento evitou a barreira para o sucesso de estratégia que Beer e Eisenstat (2000) denominam de prioridades conflitantes, pois, por terem de atuar juntos, as divergências de prioridades eram tratadas e ajustadas. A má comunicação vertical, outra barreira para o sucesso, foi sendo diluída pois os colaboradores que percebiam os problemas tinham a liberdade de expor em busca da solução.

Segundo Adamides (2015), a habilidade de comunicação como uma das características foi um recurso extremamente utilizado pelos gestores de nível médio para conduzir esse processo e envolver as equipes de lojas nos novos objetivos e metas. No meio do processo de mudança, foram extremamente pressionados a alcançar os resultados enquanto ainda estavam compreendendo os novos processos e mitigando os problemas que iam encontrando, com receio de serem taxados de reativos por parte de seus gestores superiores e sofrendo pressão dos subordinados pelas dificuldades que estavam enfrentando.

Os gestores intermediários, ainda: utilizaram os fóruns adequados para trocarem experiências com seus pares que estavam na mesma situação, e foram costurando planos de ação que contribuissem para se chegar a um bom termo; tiveram que se dedicar muito no trabalho junto aos gerentes das lojas. Pela pesquisa, atesta-se que foi uma fase muito difícil para manter as equipes motivadas com tantas mudanças e com tantos cancelamentos de vendas.

Q2b: Como a área de Operação comunicou as mudanças aos colaboradores de lojas e os preparou para a fusão de atividades, atingindo os colaboradores distribuídos nas lojas próprias da Telefônica Vivo?

As regionais divulgaram a aquisição da GVT e de forma positiva, comunicaram às equipes de vendas o aumento do portfólio e a maior capacidade de enfrentamento à concorrência, que já oferecia o pacote completo, com móvel, banda larga e TV aos seus clientes. Para prepará-los para o movimento, foram realizados treinamento presencial, *on-line* no primeiro momento. Em paralelo, os projetos de fusão dos sistemas eram desenvolvidos, com a priorização do Estado de São Paulo. Essa preparação inicial mostrou-se insuficiente e outras ações foram rapidamente implementadas para suporte a equipe comercial, como a instituição de uma figura da GVT como Embaixador da Fixa, promovendo um movimento de trazer, para o time de lojas, pessoas que, até então, só se relacionavam com equipes PAP e *telemarketing*.

Bulgacov *et al.* (2012) consideram estratégia como prática e os envolvidos no sistema de um contexto específico, necessitam entender como fazer e que tipo de fazer é esperado deles para melhor compreensão. No caso, esse entendimento do como fazer teve duas visões: os a equipe de loja que estava aprendendo algo totalmente novo e da equipe da GVT que também não possuía a experiência de venda em loja e pôde perceber os problemas que ocorriam e, juntos, foram em busca da solução. O entendimento do contexto fez ambos atores buscarem a melhor forma de como fazer e dar significado a atividade.

Baseada na pesquisa realizada por R. Lavarda e C. Lavarda (2016), no qual foram categorizados os tipos de trabalhos e suas características (Não rotineiro, baixa formalização, alta centralização, baixa especialização e baixa gestão de pessoas), os vendedores das lojas podem ser enquadrados no quadrante T2, pois a demanda não é rotineira, cada cliente pede algo numa determinada configuração de oferta, mas com procedimentos formalizados e necessitam de suporte muito claro para “como fazer” ser algo de rápida assimilação e aplicação. É um grupo que prescinde de treinamentos operacionais intensivos, conhecimento dos sistemas e apoio para esclarecer dúvidas em novas situações de demandas de clientes. Assim, o movimento que as regionais fizeram de dar um suporte para tratar os chamados, colocar técnicos nas lojas, instituir figuras com responsabilidade de desenvolvimento das equipes de vendas, criação de grupos de What’s App para respostas rápidas impactaram de forma positiva. A preparação passou pelo treinamento inicial e com outras iniciativas complementares que possibilitaram o desenvolvimento e a adequação dos times para o novo momento.

Q2c: Como os gestores de nível médio agiram para diminuir as resistências e atingir os resultados esperados?

De acordo com Hrebiniak (2006, p. 43 como citado em Pletsch *et al.*, 2016), a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, pois é muito mais fácil executar uma estratégia quando tem o apoio de pessoas altamente influenciadoras na estrutura organizacional. Os gestores de nível médio possuíam um *sponsor* comprometido e, além disso, estavam dispostos a ouvir seus liderados.

As iniciativas das regionais de montarem equipes de suporte que passaram a buscar informações sobre os processos e terem maior entendimento de como eram as etapas de todo o processo, não se restringindo a apenas o momento de venda na loja, mas buscando entender o que se passava após essa etapa, foi de grande valia. Além de iniciativas como Fixa Day, dia em que um profissional da equipe de suporte visitava a loja para treinar as equipes, explicando, em detalhes, a tecnologia da fixa e, com isso, explicando as diferenças dos processos e exemplificando, com os casos reais, os problemas que poderiam ocorrer e como deveriam ser tratados também foi de grande valia.

Essa iniciativa de buscar firma diferentes de se comunicar com públicos diferentes remete ao que na literatura organizacional é conhecido como dissonância cognitiva (J. Pereira & Hanas-

hiro, 2010). A consequência desse entendimento diferente pode levar os gestores a direcionarem as suas equipes a empenho de mais energia e esforço nas atividades que eles julgam mais importantes ao invés de estarem alinhados com o que a alta direção julga ser a mais assertiva. Para mitigar esse risco, Guerreiro e Souza (2015) afirmam que o planejamento de médio e longo prazos deve ser monitorado, e, através dos resultados obtidos, ações corretivas podem ser propostas.

Além, claro, da integração das equipes da GVT e da Telefônica Vivo, quando realizaram o *job rotation* e buscaram na GVT uma figura para ser o Embaixador da Fixa para cada loja, envolvendo-os também no processo de disseminação de conhecimentos, e iniciando a construção de uma ponte de comunicação entre as equipes, com empatia, respeito e foco único nos resultados.

Outro ponto citado por Fernando Rheingantz foi o incentivo na remuneração variável, como forma de demonstrar a importância nos resultados da empresa da comercialização dos serviços da GVT nas lojas e também para mitigá-los nesse primeiro momento com tantos cancelamentos e necessidade de um acompanhamento dos processos que os vendedores ainda não estavam acostumados.

6.2.3 Como a questão de gestão de culturas pode ter afetado o processo de implementação da nova estratégia organizacional na área de operações comerciais

A questão da cultura organizacional num momento de mudança vem sendo estudado e analisado por muitos acadêmicos, dada a sua importância nos resultados esperados. A não-consideração desse aspecto pode levar ao insucesso uma aquisição, mais notadamente quando ocorre com nacionalidades diferentes, hábitos e protocolos de convivência diferentes. No caso estudado, não havia a questão de nacionalidades. Entretanto, como o Brasil é um país continental e com cultura bem diversa, a sua integração também foi priorizada no Projeto Genesis.

Q3a: Como o choque de cultura afetou o movimento de fusão de equipes e procedimentos?

No momento imediatamente posterior à aquisição, a decisão de manter como *CEO* da Telefônica Vivo o presidente da GVT trouxe uma sensação de segurança para a equipes de origem GVT. A dupla convivência dos diretores das duas empresas em cargos similares, também foi um sinal de que todos eram importantes no processo de integração. Porém, a convivência foi trazendo à tona as diferenças culturais que foram tratadas e enfrentadas em todos os níveis.

No caso da comercialização nas lojas, a questão citada na pesquisa junto aos gerentes de lojas e também nas entrevistas com os gerentes, o roubo de vendas foi um tema que teve que ser tratado com muita rapidez. As equipes de vendas não entendiam o motivo de terem tantas vendas suas canceladas e, algumas vezes o mesmo cliente retornava à loja informando que tinha sido contatado por uma pessoa via celular e fechado a compra.

Para a equipe da GVT, não se tratava de roubo de venda. Era uma prática comum: quando uma consulta de cobertura era realizada e não gerava uma emissão de ordem (uma venda), automaticamente essa consulta era encaminhada para um *back office* que fazia os ajustes necessários, ligava para o cliente e fechava a venda. Nesse momento, houve desconfiança por parte das equipes comerciais que respondiam por esses canais, pois seu esforço estava sendo contabilizado para outro canal. O entendimento por parte da equipe da GVT, incluindo seus gestores, que esse procedimento estava correto, trouxe alguns conflitos com a equipe Fale Loja. Futuramente, os dois times alinharam um ajuste para evitar esse “roubo” de vendas de um canal para outro.

Segundo Meyer e Stensaker (2007), a empresa deve ter a capacidade de realizar mudança sem destruir aspectos positivos. Complementando, a empresa deve ser capaz de realizar as mudanças necessárias e, concomitantemente, manter as operações diárias. Nesse contexto, a iniciativa das regionais de disponibilizar suportes para tratar desses casos e pequenas mudanças como garantir a reserva da venda até que o processo tenha sido finalizado, foram diminuindo as desconfianças. As autoras, aliás, reforçam que um desafio ao implementar a mudança é garantir a estabilidade. Essas mudanças na área operacional podem afetar os resultados comerciais. Para lidar com essa situação, necessita-se de muita sensibilidade. Mintzberg *et al.* (2005) afirmam que, para a condução dessa situação, é indispensável ter líderes com autoridade influente, que supervisionem e garantam a realização das mudanças necessárias.

Q3b: Como é que as equipes de GVT e da Telefônica Vivo foram motivados a cooperar, compartilhar conhecimento em prol de uma empresa unificada?

Em estudo realizado sobre integração cultural num contexto de aquisição, Bijlsma-Frankema (2001) argumentou que a confiança mútua é fator preponderante para o seu sucesso, e que a confiança começa a ser estabelecida com a transparência das comunicações com relação aos objetivos, normas e tudo que envolve o processo. Para garantir a inovação e disruptura, os profissionais envolvidos precisam de um clima de confiança para se exporem, exporem as suas

ideias e críticas. Essa confiança não é espontânea, no entanto alguns movimentos da liderança vão sendo compreendidos pelos times de que há um ambiente propício. A permanência de todo time da GVT na aquisição foi interpretada pelas equipes como algo positivo e relevante. Todos eram importantes e faziam parte desse movimento. Por mais que houvesse uma natural desconfiança inicial, as equipes foram sendo transformadas com o andamento do projeto e a convivência entre todos. Outro fator importante nesse processo foi a instituição do *job rotation*. Após algum tempo, os diretores mudaram de posição e, com isso, propiciou-se a visão do todo.

“De nada adiantará ter negócios que, na teoria, parecem fazer todo sentido juntos se a união de cultura e valores não for colocada em prática... Sem uma equipe unida e ciente das metas e dos valores da nova empresa é muito difícil atingir bons resultados” (Salgado, 2010).

Considerando o escopo de mudança na operação comercial nas lojas da Telefônica Vivo em função da aquisição da GVT e da estratégia de implementar venda de seus serviços da loja, pode-se afirmar que a integração cultural nesse aspecto foi de mescla cultural, que ocorre quando existe equilíbrio na convivência das duas culturas sem nenhuma delas como dominante, com moderado grau de mudança para ambas as empresas.

Os processos da GVT sofreram adaptações para serem bem funcionais para venda presencial. As lojas tiveram que adaptar suas rotinas de trabalho a atividades novas, como acompanhar o andamento de um processo aberto no sistema SOS para dar sequência a um processo de venda que fora iniciado.

6.3 Limitações da Investigação

A limitação percebida imediatamente por este estudo de caso é o fato de sua unicidade, pois impossível reproduzir e comparar a situação da Telefônica Vivo com outras aquisições, uma vez que seus atores, contexto, características e especificidades não são reproduzíveis e nem comparáveis. Considerando que o capital histórico de cada empresa que tem que realizar a fusão de suas atividades influenciam, e muito, no desenrolar dos fatos, não seria possível ter dois líderes de perfil similar, com duas empresas com situações iguais. Isso torna o caso *unique*.

Outra limitação é fator do estudo de caso estar inserido no setor de telecomunicações, com suas características que influenciaram na condução do processo de integração e que podem não ser replicáveis, por exemplo, no setor da indústria farmacêutica.

6.4 Recomendações para Investigação Futura

Através da realização da pesquisa, foram apontados alguns pontos para estudo futuro no que diz respeito a integração pós-aquisição de uma empresa.

No tema relacionado “integração cultural”, recomenda-se uma pesquisa aprofundada do que permaneceu das duas empresas e do que foi adicionado, formando o novo caldo cultural proveniente desse trabalho intenso. Seria interessante buscar o quanto a cultura brasileira, que valoriza o cultivo de relações pessoais, influenciou o processo de integração.

Recomenda-se investigar o ponto de vista da empresa adquirida, num contexto de aquisição do tamanho e abrangência como os deste estudo de caso. O quanto a operação da adquirida é afetada, mesmo sendo complementar, para se adentrar num contexto tão maior e já estabelecido, o da adquirente.

Outra oportunidade de estudo é a visão do cliente no processo de integração, identificando sua percepção às mudanças, como são transmitidas e vivenciadas nos diversos pontos de contato.

Por último, recomenda-se o estudo do impacto no setor de atendimento ao cliente que também sofreu em seus processos operacionais para se adaptar como um único setor que atendesse a todos os clientes: alguns novos, outros que já possuíam relacionamento, todos vendo a diferença em como se relacionar com a empresa.

REFERÊNCIAS

Adamides, E. D. 2015. Linking operations strategy to the corporate strategy process: A practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21 (2): 267-287. DOI 10.1108/BPMJ-07-2013-0107

Adler, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40. 10.5465/AMR.2002.5922314. Retrieved 24th-set.-2019, 17h41min from <http://www.jstor.org/stable/4134367>

Associação Brasileira de Telecomunicações. Mapa de E-R-Bs (estações de radiobase) para antenas em 06 de outubro de 2017. Recuperado em 22-jun.-2019, 16h38min de <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/mapa-de-erbs-antenas>

Basso, A. B, & Waive, R. 2011. Luto e perdas repentinas: Contribuições da terapia cognitivo-comportamental. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 7 (1): 35-43. DOI: 10.5935/1808-5687.20110007

Beer, M., & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Magazine Summer MIT Sloan Management Review*, 41 (4). Retrieved 24th-set.-2019, 17h26min from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>

Belvedere, V. 2014. Defining the scope of service operations management: An investigation on the factors that affect the span of responsibility of the operations department in service companies. *Production Planning & Control*, 25 (6): 447-461. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.705353>

Bijlsma-Frankema, K. 2001. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2-4): 192-208. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090590110395807>

Bijlsma-Frankema, K., Costa, A. C. 2005, September. Understanding the trust–control nexus. *International sociology*, 20 (3): 259-282. SAGE (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi). DOI: 10.1177/0268580905055477.

Bulgacov, S., Santos, P. J. P., & May, M. R. 2012. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. *Cadernos EBAPE.BR*, 10 (4), art. 8: 911-924. Recuperado em 12-set.-2019, 18h52min de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7189/5730>

Ferrari, L. F., & Moreira, J. C. 1996. *Aquisições, fusões e incorporações: Estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na área da globalização*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Recuperado em 12-set.-2019, 17h44min de <https://bdpi.usp.br/item/000746606>

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. 2014. *Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação* (7a ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.

Francischini, P. G. 2004. *Administração de materiais e do patrimônio*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Guerreiro, R., & Souza, R. P. 2015, jan.-mar. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, 11 (1): 88-104. DOI: 10.4270/ruc.2015105

Kich, J. I. di F., & Pereira, M. F. 2011, dez. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (4), art. 6: 1045-1065. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>

Köche, J. C. 2011. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa** [versão eletrônica]. Petrópolis: Vozes. ISBN 85. 326.xxxx-x

Kotter, J. P. 1995, March-April. Leading change: Why transformations efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67. Recuperado em 24-set.-2019, 19h24min de https://oupub.etsu.edu/125/newbudgetprocess/documents/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf

KPMG Corporate Finance Ltda. 2019, janeiro. *Pesquisa de fusões e aquisições 2019*. 4º trimestre. São Paulo. Recuperado em 08-ago.-2019, 14h37min de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/02/br-fus%C3%B5es-e-aquisi%C3%A7%C3%B5es-4-trim-2018.pdf>

Lavarda, R. A. B., & Lavarda, C. E. F. 2016. Gestão do trabalho: Desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 14 (2), art. 4: 293-309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-3955118595>

Meyer, C. B. B., & Stensaker, I. G. 2007. Developing capacity for change. *Journal of Change Management*. 6 (2): 217-231. DOI: 10.1080/14697010600693731

Mintzberg, H. 2017. *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2000. *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. 2005. *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Paiva, E. L. 2017, abr.-jun. Coevolução e competências operacionais: Visão presente e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista Alcance*. 24 (2): 164-174. DOI: [alcance.v24n2.p164-174](https://doi.org/10.1590/alcance.v24n2.p164-174)

Paiva, E. L. 2019, mar.-abr. Ambidestria e coevolução em operações: Integrando teoria e prática [Versão original]. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59 (2): 144-148. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190206>

Pereira, C. M. L., & Dornelas, J. S. 2010, mai.-jun. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: O caso de uma rede varejista, *Revista Administração Contemporânea*, 14 (3), art. 6: 495-515. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300007>

Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. 2010, jul.-ago. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista Administração Contemporânea*, 14 (4): 670-683. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007>

Pereira, M. F. 2010. **Planejamento estratégico: Teoria, modelos e processos**. São Paulo: Atlas.

Pletsch, C. S., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. A. B. 2016, set.-dez. Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35 (3): 69-82. DOI: 10.4025/enfoque.v35i3.31344

Ricciardi, A. 2015, junho. O terceiro templo de Amos Genish. *Revista Forbes Brasil*, pp. 46-51.

Salgado, R. 2010, jun. 04. Os segredos para o sucesso de uma fusão. *Época Negócios*, caderno “Economia”, seção “Fusão”. Recuperado em: 08-set.-2019, 11h20min de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI131716-16357,00-OS+SEGREDOS+PARA+O+SUCESSE+DE+UMA+FUSAO.html>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students* (5th ed.). England: Pearson Education Limited.

Scholey, C. 2005. Strategy maps: A step-by-step guide to measuring, managing and communicating. *Journal of Business Strategy*, 26 (3): 12-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/02756660510597065>

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. 2013. *Gerenciamento de operações e processos: Princípios e práticas de impacto estratégico* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Storey, C., & Hull, F. M. 2010. Service development success: A contingent approach by knowledge strategy. *Journal of Service Management*, 21 (2): 140-161. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231011039268>

Tanure, B., & Cançado, V. L. 2005, abr.-jun. Fusões e aquisições: Aprendendo com a experiência brasileira. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45 (2): 10-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000200002>

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Eds.). 2003. *Handbook of mixed methods in social & behavioural research*. Thousand Oaks: Sage.

Vasconcelos, F. C.; Caldas, M. P., & Wood, T., Jr. 2003. Fusões e aquisições no Brasil. *GV Executivo*, 2 (4): 41-45. Recuperado em 24-set.-2019, 21h19min de <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol2-num4-2003/fusoes-aquisicoes-no-brasil>

Vermeulen, F. 2005, Summer. How acquisitions can revitalize companies. *MIT Sloan Management Review*, 46 (4): 45-51. Retrieved 24th-Sept.-2019, 20h53min from <http://www.freekvermeulen.com/wp-content/uploads/2010/09/Howacquisitionsrevitalizecompanies.pdf>

Vitorino, V. A. F., Pires, S. R. I., Sacomano, M. N., Silva, E. M., Camargo, J. B. J., & Mendonça, J. C. A. 2015, jan.-mar. A produção acadêmica internacional em gestão de operações: Um estudo bibliométrico. *Revista Produção Online*, 15 (1): 21-49. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1574>

Yin, R. K. 2015. *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zé Maria. 2015, abril, 24. Introdução à rede de telefonia fixa. Recuperado em 24-out.-2019, 22h05min de <http://provavoip.blogspot.com/2015/04/introducao-rede-de-telefonia-fixa.html>

ANEXOS

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS (ELABORADO PELA AUTORA)

Questionário usado para as entrevistas semi estruturadas	
Após a aquisição GVT + Vivo em 2015, estudar e analisar a estratégia desenvolvida e o desenho organizacional estruturado para fundir as equipes e manter a operação comercial sem ruptura para atendimento aos clientes. Nesse viés, serão realizadas entrevistas com os gestores das áreas comerciais e de operações de Redes para melhor compreensão dos impactos percebidos, dificuldades e soluções encontradas e mapear o processo que levou ao momento atual de desenho organizacional para atender às expectativas da estratégia da organização.	
1	Antes da aquisição da GVT, vc achava que ela faria sentido ?
2	Depois da aquisição realizada, vc acha que fez sentido?
Visão Interna	
Estrutura	
3	Como era a estrutura organizacional da Telefonica antes da fusão? Com relação a Operações?
4	O que mudou em função da aquisição?
5	Qual foi a maior dificuldade identificada com a nova estrutura organizacional?
6	Como isso afetou a implantação da estratégia da ocasião?
Estratégia	
8	Qual foi a estratégia desenhada na fase de aquisição?
9	Como a estratégia organizacional chegou comunicada à equipe da ponta?
10	Qual foi caminho para desdobrar essa estratégia?
11	Qual foi o plano de ação para mitigar os obstáculos para implantação da estratégia?
12	Scholey expos em artigo científico datado de 2005 que o "como" descrever e o "comunicar" a estratégia tem sido a dificuldade dessas organizações que utilizam o BSC como ferramenta. Para testar a eficácia do mapa estratégico, Scholey pesquisou entre várias empresas e aplicou os 6 passos para medir a eficiência do BSC: seleção do objetivo primário, seleção da proposição do valor apropriado (excelência operacional, produto líder de mercado e intimidade com o cliente), definição da estratégia financeira, definição das estratégias focadas no cliente, definição de como os processos internos apoiam a execução das estratégias selecionadas e implementação das habilidades /capacidades e programas de funcionários requeridos para alcançar as estratégias. A Vivo percorreu esse caminho? O que faltou? o que fez de melhor?
13	Guerreiro e Souza (2015) reportaram em pesquisa que entre os pontos de barreira destaca a questão de entendimentos diferentes das prioridades contribuindo para o erro de entendimento e dos direcionamentos das metas. Esse estudo tem relação direta com a pesquisa de Scholey. Qual a sua percepção com relação a essa barreira nesse momento da empresa e que impactos tiveram?
Operações	
14	Belvedere, Ph.D. in Management of Small-to-Medium Sized Enterprises, University of Castellanza "C. Cattaneo", Varese, Italy, 2005: em seu artigo que busca definir o escopo das operações e serviços, relata que enquanto nas empresas manufatureiras a existência de uma fábrica ajuda a identificar o local em que as operações são realizadas, em empresas de serviços a identificação não é óbvia, dado que as operações estão dispersas por toda a organização. O objetivo deste artigo é alcançar uma compreensão profunda de qual é o escopo real da Gestão de Operação em empresas de serviços e quais fatores afetam a forma e a largura do sistema operacional. Assim, comparando as evidências dos casos, pode-se alegar que nas empresas observadas há um acordo geral sobre o fato de que a inovação não é um atributo chave de desempenho das Operações (qualidade, tempo, Eficiência, Flexibilidade e Inovação). Nesses quesitos, de 0 a 5, sendo zero muito ruim e cinco acima da ótimo. Como você avalia nossa Operação em Lojas?
15	Lavarda (2016) realizou estudos visando entender como os processos estratégicos se relacionam com os tipos de trabalho desempenhados em uma organização, Classificaram os tipos de trabalho (rotineiros, inovadores, profissionais), o nível de centralização (tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos) e a formalização dos procedimentos ou processos. Concluíram que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém a falta de visão da organização como um processo demonstrou que há um distanciamento e diferença de entendimento em diferentes níveis hierárquicos, afetando a gestão de operações que irá refletir a compreensão da estratégia. Vc percebe isso? se sim, como faz para garantir a aprendizagem coletiva? segundo Lavarda essa renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.
Venda nas Lojas	
16	Com a meta de ampliar a venda de fixa, qual foi a estratégia para divulgar os serviços de banda larga e TV nas lojas
17	Visão atual: qual é a estratégia e o que está sendo feito para chegar na ponta?
18	De 0 a 5: como vc mede a eficiência da estratégia na ponta?
Gestão do Conhecimento	
19	Quais foram os aprendizados que essa aquisição trouxe para a sua vida profissional?
20	O que vc faria diferente?

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA OS GERENTES DAS LOJAS (ELABORADO PELA AUTORA)

Parte 1: perguntas 1 a 10

Perguntas e Respostas	Resposta	%
1. Você estava trabalhando em loja no entre 2015 e 2018?	Sim	100,00%
	Não	
2. Qual era a sua função?	Gerente	100,00%
	Consultor	
3. Como as equipes de vendas foram preparadas para iniciar as vendas de fixa nas lojas?	Treinamento presencial com foco em ofertas, descrição dos produtos e inserção da venda no sistema	25,00%
	Treinamento presencial com foco em todas as etapas desde o pré agendamento ate a instalação, ofertas, produtos e inserção da venda no	25,00%
	Treinamento presencial (ofertas, produtos e inserção de vendas) e treinamento on line com ofertas	46,40%
	Nenhuma das opções acima	3,60%
4. Com relação a pergunta anterior, você acrescentaria algo mais sobre o treinamento realizado para iniciar a venda de fixa nas lojas?	Resposta discursiva	
5. No inicio das vendas da fixa na loja, as equipes tinham conhecimento da complexidade do serviço e de todas as etapas após realizarem o pré agendamento da visita do técnico?	Sim	17,90%
	Não	82,10%
6. No inicio das vendas da fixa na loja, as equipes contavam com um suporte para tratar as ordens emitidas ?	Sim	71,40%
	Não	28,60%
7. No inicio da venda da fixa havia muito cancelamento de venda?	Sim	28,90%
	Não	82,10%
8. As equipes sabiam como evitar o volume de cancelamento?	Sim	32,10%
	Não	67,90%
9. O percentual de cancelamento no inicio das vendas em lojas ficava entre:	15 a 25%	60,70%
	26% a 50%	39,30%
	acima de 50%	0,00%
10. A equipe da loja tinha conhecimento de que a ordem emitida caía no sistema de enriquecimento e que somente após passada dessa etapa, a ordem ia para uma ilha de agendamento que ligaria para o cliente para confirmar o pré agendamento feito na loja?	Sim	71,40%
	Não	28,60%

Parte 2: perguntas 11 a 20

Perguntas e Respostas	Resposta	%
11. O vendedor da loja tinha conhecimento que durante o seu atendimento era feito um pre agendamento, mas que o agendamento efetivo seria realizado posteriormente por uma ilha de agendamento que ligava diretamente para o cliente?	Sim e orientava o cliente para atender a essa ligação pois seu agendamento só seria confirmado após esse contato	78,60%
	Não e também não avisava ao cliente que seu agendamento só seria confirmado nessa ligação	21,40%
12. Foi feito treinamento On The Job na sua loja para esclarecer essas duvidas sobre o processo e diminuir a quantidade de cancelamentos ?	Sim	75,00%
	Não	25,00%
13. Após a fase inicial de vendas, foi feito um reforço de treinamento nas lojas para diminuir os cancelamentos?	Sim, foi feito o Fixa day (Fibra day), workshops presenciais, On The Job, Embaixador da Fixa e grupo de whatsapp para tirar as dúvidas	82,10%
	Sim, foram feitos alguns reforços presenciais pontuais com as equipes de venda	7,10%
	Sim, foram feitos treinamentos on line para tirar as dúvidas	10,70%
14. Podemos afirmar que o perfeito entendimento dos processos e de todas as etapas da venda e instalação do serviço da fixa veio com a experiência do dia a dia, com os reforços de treinamento realizados e com o apoio de um suporte para tratamento dos back logs?	Sim, totalmente verdadeiro	85,70%
	Parcialmente verdadeiro	10,70%
	Totalmente errado	3,00%
15. Você poderia escrever como foram superadas as dificuldades iniciais para venda dos serviços da fixa em loja?	Resposta discursiva	
16. Houve muito roubo de venda no início da venda de fixa em loja ?	Sim	82,10%
	Não	17,90%
17. Você pode apontar por ordem os principais motivos de roubo de venda?	Vendedor inseria endereço de forma errada na consulta de cobertura	0,00%
	Vendedor abria um SOS para cadastrar um novo endereço e não acompanhava a solução	14,30%
	Vendedor não colocava agendado retorno no sistema	21,40%
	Todas as opções	53,60%
	Nenhuma das opções acima	10,70%
18. Hoje em dia, qual é a maior dificuldade ainda existente na venda da fixa em loja?	Resposta discursiva	
19. Hoje em dia as lojas ainda possuem um suporte para tratar os pedidos que caíram no back log e que não avançaram no processo para a instalação?	Sim	94,60%
	Não	5,40%
20. Hoje em dia, os vendedores da sua loja tratam os pedidos acompanhando os relatórios de vendas , SOS abertas, cancelamentos e reserva de agendamento?	Sim	92,90%
	Não, a equipe de suporte realiza essa atividade	7,10%

ANEXO 3: RELAÇÃO ENTRE OBJETIVO, QUESTÕES E PROPOSIÇÕES (ELABORADO PELA AUTORA)

<p>Parte 1</p> <p>Objetivos da Investigação</p> <p>Questões da Investigação</p> <p>Proposições</p> <p>Entrevistas</p> <p>Questionário</p>	<p>O papel da liderança no momento da fusão/aquisição na implementação da estratégia e a comunicação vertical.</p> <p>a) Identificar a estratégia assumida pela liderança para comunicar a nova forma de trabalho e os resultados que buscava atingir, a forma com que acompanhou as mudanças e os resultados;</p> <p>Q1a) Como a liderança da Telefónica Vivo se organizou para a sua transformação e inserção das atividades da GVT no dia a dia das lojas ?</p> <p>Q1b) Como a estratégia elaborada pela liderança foi monitorada e controlada a fim de obter os resultados planejados?</p> <p>P1: A liderança num momento de transição de duas empresas (A&F), em que estão se tornando apenas uma, é fundamental para o sucesso dos resultados a serem obtidos</p> <p>Antes da aquisição da GVT, você achava que ela faria sentido? /// Depois da aquisição realizada, você acha que fez sentido? /// Como era a estrutura organizacional da Telefónica antes da fusão? /// Com relação a Operações, o que mudou em função da aquisição? /// Qual foi a maior dificuldade identificada com a nova estrutura organizacional? /// Qual foi a estratégia desenhada na fase de aquisição?</p> <p>b) analisar o papel do líder ao longo do processo de implantação da estratégia e o quanto contribuiu para obtenção dos resultados.</p> <p>Q2: O papel dos líderes dos níveis hierárquicos intermediários na operação é muito impactante nos resultados a serem obtidos</p> <p>Qual foi a maior dificuldade identificada com a nova estrutura organizacional? /// Como isso afetou a implantação da estratégia da ocasião?</p>
---	---

Parte 2

Gestão de Operações em Lojas	
Objetivos da Investigação	<p>a) Identificar como os gestores de nível médio interpretaram a situação e seu papel para facilitar a entrada em operações de novas atividades e formas de vender;</p> <p>b) Identificar a forma como as lojas foram preparadas para iniciar a comercialização de novos serviços e a recepção por parte dos colaboradores.</p>
Questões da Investigação	<p>Q2a) Como os gestores de nível médio da Operação Comercial receberam as diretrizes e desdobraram para as suas equipes de lojas?</p> <p>Q2b) Como a área de Operação comunicou as mudanças aos colaboradores de lojas e os preparou para a fusão de atividades, atingindo os colaboradores distribuídos nas lojas próprias da Telefônica Vivo?</p>
Proposições	<p>P2: O papel dos líderes dos níveis hierárquicos intermediários na operação é muito impactante nos resultados a serem obtidos</p> <p>P3: A forma desenhada para a execução do plano de ação estabelecido pela liderança pode impulsionar as mudanças necessárias e dar celeridade ao alcance das sinergias a serem alcançadas.</p>
Entrevistas	<p>Qual foi o plano de ação para mitigar os obstáculos para implantação da estratégia? Você acha que essa dificuldade foi percebida pelos Clientes? Qual foi o reflexo na prestação desses serviços?</p> <p>O objetivo de Belvedere é alcançar uma compreensão profunda de qual é o escopo real da OM em empresas de serviços e quais fatores afetam a forma e a largura do sistema operacional. Assim, comparando as evidências dos casos, pode-se ser alegado que nas empresas observadas há um acordo geral sobre o fato de que a inovação não é um atributo chave de desempenho das Operações (qualidade, tempo, Eficiência, Flexibilidade e Inovação). Nesses quesitos, de 0 a 5, sendo zero muito ruim e cinco, ótimo, como você avalia nossa Operação em lojas?</p> <p>Como a estratégia organizacional chegou até a equipe da ponta?</p>
Questionário	<p>Visão atual: qual é a estratégia e o que está sendo feito para chegar na ponta? De 0 a 5: como você mede a eficiência da estratégia na ponta?</p> <p>3) Como as equipes de vendas foram preparadas para iniciar as vendas de fixa nas lojas?</p> <p>4) Com relação a pergunta anterior, você acrescentaria algo mais sobre o treinamento realizado para iniciar a venda de fixa nas lojas?</p> <p>6) No início das vendas da fixa na loja, as equipes contavam com um suporte para tratar as ordens emitidas?</p>

Parte 3

<p style="text-align: center;">Gestão de Operações em Lojas</p> <p style="text-align: center;">c) Identificar as dificuldades reportadas e os ajustes realizados para atingir a estabilidade</p> <p style="text-align: center;">Q2c) Como os gestores de nível médio agiram para diminuir as resistências e atingir os resultados esperados?</p> <p>P4: A existência e o compartilhamento de metas e objetivos claros, assim como a adequação de processos e sistemas são condições o sucesso da A&F.</p> <p>P5: Há diferenças na forma de realizar, com eficácia, a comunicação e o desdobramento das metas nos diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização.</p> <p>Scholey expôs em artigo científico datado de 2005 que o "como" descrever e o "comunicar" a estratégia tem sido a dificuldade das organizações que utilizam o BSC como ferramenta. Para testar a eficácia do mapa estratégico, ele pesquisou entre várias empresas e aplicou os 6 passos para medir a eficiência do BSC: seleção do objetivo primário, seleção da proposição do valor apropriado (excelência operacional, produto líder de mercado e intimidade com o cliente), definição da estratégia financeira, definição das estratégias focadas no cliente, definição de como os processos internos apoiam a execução das estratégias selecionadas e implementação das habilidades/capacidades e programas de funcionários requeridos para alcançar as estratégias. A Vivo percorreu esse caminho? O que faltou? o que fez de melhor?</p> <p>5) No início das vendas da loja na loja, as equipes tinham conhecimento da complexidade do serviço e de todas as etapas após realizarem o pré agendamento da visita do técnico? /// 7) No início da venda da loja, havia muito cancelamento de venda? /// 8) As equipes sabiam como evitar o volume de cancelamento? /// 9) O percentual de cancelamento no início das vendas em lojas ficava entre: /// 10) A equipe da loja tinha conhecimento de que a ordem emitida caía no sistema de enriquecimento e que somente após passada dessa etapa, a ordem ia para uma ilha de agendamento que ligaria para o cliente para confirmar o pré-agendamento feito na loja? /// 16) Houve muito roubo de venda no início da venda de loja? /// 17) Você pode apontar por ordem os principais motivos de roubo de venda? /// 19) Hoje em dia, as lojas ainda possuem um suporte para tratar os pedidos que caíram no <i>back-log</i> e que não avançaram no processo para a instalação? /// 20) Hoje em dia, os vendedores da sua loja tratam os pedidos acompanhando os relatórios de vendas, SOS abertas, cancelamentos e reserva de agendamento?</p>	<p>Artigo de Lavarda (após explicação). Concluíram que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém, a falta de visão da organização como um processo demonstrou que há um distanciamento e diferença de entendimento em diferentes níveis hierárquicos, afetando a gestão de operações que irá refletir a compreensão da estratégia. Você percebe isso na Vivo? Se sim, como faz para garantir a aprendizagem coletiva? segundo Lavarda essa renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.</p> <p>Guerreiro e Souza (2015) reportaram em pesquisa que entre os pontos de barreira destaca o que denominada de dissonância cognitiva: entendimentos diferentes das prioridades contribuindo para o erro de entendimento e dos direcionamentos das metas. Que tem relação direta com a pesquisa de Scholey. Qual a sua percepção com relação a essa barreira nesse momento da empresa e que impactos tiveram?</p>
<p>Objetivos da Investigação</p> <p>Questões da Investigação</p> <p>Proposições</p> <p>Entrevistas</p> <p>Questionário</p>	

Objetivos da Investigação	Objetivos da Investigação
O planejamento da implementação da estratégia comercial	<p>Gestão de Integração Cultural</p> <p>a) Identificar como a questão de culturas diferentes pode ter afetado esse momento de junção de equipes.</p> <p>Q3a) Como o choque de cultura afetou o movimento de fusão de equipes e seus procedimentos?</p> <p>P6: A confiança como fator crucial para a superação das dificuldades e para o compartilhamento do conhecimento e das práticas no processo de integração cultural.</p>
Questões da Investigação	<p>Artigo de Lavarida (após explicação). Os pesquisadores que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém, a falta de visão da organização demonstrou que há um distanciamento e diferentes níveis hierárquicos, afetando a compreensão da estratégia. Você percebe isso na Vivo? Se sim, como faz para garantir a renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.</p>
Proposições	<p>Artigo de Lavarida (após explicação). Concluíram que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém, a falta de visão da organização demonstrou que há um processo de distanciamento e diferentes níveis hierárquicos, afetando a compreensão da estratégia. Você percebe isso na Vivo? Se sim, como faz para garantir a renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.</p>
Entrevistas	<p>Guerreiro e Souza (2015) reportaram em pesquisa que entre os pontos de barreira destaca o que denominada de dissonância cognitiva: entendimentos diferentes das prioridades contribuindo para o erro de entendimento e dos direcionamentos das metas. Que tem relação direta com a pesquisa de Scholey. Qual a sua percepção com relação a essa barreira nesse momento da empresa e que impactos tiveram?</p>
Questionário	<p>Artigo de Lavarida (após explicação). Concluíram que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém, a falta de visão da organização demonstrou que há um processo de distanciamento e diferentes níveis hierárquicos, afetando a compreensão da estratégia. Você percebe isso na Vivo? Se sim, como faz para garantir a renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.</p> <p>12) Foi feito treinamento <i>On The Job</i> na sua loja para esclarecer essas dúvidas sobre o processo e diminuir a quantidade de cancelamentos? /// 13) Após a fase inicial de vendas, foi feito um reforço de treinamento nas lojas para diminuir os cancelamentos? /// 14) Podemos afirmar que o perfeito entendimento dos processos e de todas as etapas da venda e instalação do serviço da fixa veio com a experiência do dia a dia, com os reforços de treinamento realizados e com o apoio de um suporte para tratamento dos <i>back-logs</i>? /// 15) Você poderia escrever como foram superadas as dificuldades iniciais para venda dos serviços da fixa em loja? /// 18) Hoje em dia, qual é a maior dificuldade ainda existente na venda da fixa em loja?</p>

	da estratégia e o quanto contribuiu para obtenção dos resultados	fim de obter os resultados planejados?	na operação é muito impactante nos resultados a serem obtidos	
Gestão de Operações em Lojas	a. Identificar como os gestores de nível médio interpretaram a situação e seu papel para facilitar a entrada em operações de novas atividades e formas de vender	Q 2a. Q 1a. Como os gestores de nível médio da Operação Comercial receberam as diretrizes e desdobraram para as suas equipes de lojas ?		Como a estratégia organizacional chegou até a equipe da ponta?
	b. Identificar a forma como as lojas foram preparadas para iniciar a comercialização de novos serviços e a recepção por parte dos colaboradores.	Q2b: Como a área de Operação comunicou as mudanças aos colaboradores de lojas e os preparou para a fusão de atividades , atingindo os colaboradores distribuídos nas lojas próprias da Telefônica Vivo?	P3: A forma desenhada para a execução do plano de ação estabelecido pela liderança pode impulsionar as mudanças necessárias e dar celeridade ao alcance das sinergias a serem alcançadas.	Qual foi o plano de ação para mitigar os obstáculos para implantação da estratégia? O objetivo de Belvedere é alcançar uma compreensão profunda de qual é o escopo real da Gestão Operacional em empresas de serviços e quais fatores afetam a forma e a largura do sistema operacional. Assim, comparando as evidências dos casos, foi alegado que nas empresas observadas há um acordo geral sobre o fato de que a inovação não é um atributo chave de desempenho das Operações

			<p>(qualidade, tempo, Eficiência, Flexibilidade e Inovação) . Nesses quesitos, de 0 a 5, sendo zero muito ruim e cinco acima da ótimo. Como você avalia nossa Operação em lojas?</p> <p>Visão atual: qual e a estratégia e o que esta sendo feito para chegar na ponta? De 0 a 5 : como vc mede a eficiência da estratégia na ponta?</p>	
<p>c. Identificar as dificuldades reportadas e os ajustes realizados para atingir a estabilidade</p>	<p>Q2c. Como os gestores de nível médio agiram para diminuir as resistências e atingir os resultados esperados?</p>	<p>P.4. A existência e o compartilhamento de metas e objetivos claros, assim como a adequação de processos e sistemas são condições o sucesso da A&F</p>	<p>Scholey expos em artigo científico datado de 2005 que o "como" descrever e o "comunicar" a estratégia tem sido a dificuldade dessas organizações que utilizam o BSC como ferramenta. Para testar a eficácia do mapa estratégico, ele pesquisou entre varias empresas e aplicou os 6 passos para medir a eficiência do BSC: seleção do objetivo primario, seleção da proposição do valor apropriado (excelencia operacional, produto líder de mercado e intimidade com o cliente) , definição da estratégia financeira, definição das estratégias focadas no cliente, definição de como os processos internos apoiam a execução das estratégias selecionadas e implementação das habilidades /capacidades e programas de funcionarios requeridos para alcançar</p>	<p>5. No inicio das vendas da fixa na loja, as equipes tinham conhecimento da complexidade do serviço e de todas as etapas após realizarem o pré agendamento da visita do técnico?</p> <p>7. No início da venda da fixa havia muito cancelamento de venda?</p> <p>8. As equipes sabiam como evitar o volume de cancelamento?</p> <p>9. O percentual de cancelamento no início das vendas em lojas ficava entre:</p> <p>10. A equipe da loja tinha conhecimento de que a ordem emitida caía no sistema de enriquecimento e que somente após passada dessa etapa, a ordem ia para uma</p>

				<p>as estratégias . A Vivo percorreu esse caminho? O que faltou? o que fez de melhor?</p>	<p>ilha de agendamento que ligaria para o cliente para confirmar o pre agendamento feito na loja? 16. Houve muito roubo de venda no início da venda de fixa em loja ? 17. Você pode apontar, por ordem, os principais motivos de roubo de venda? 19. Hoje em dia as lojas ainda possuem um suporte para tratar os pedidos que caíram no back log e que não avançaram no processo para a instalação? 20. Hoje em dia, os vendedores da sua loja tratam os pedidos acompanhando os relatórios de vendas , SOS abertas, cancelamentos e reserva de agendamento?</p>
		<p>P5. : Há diferenças na forma de realizar, com eficácia, a comunicação e o desdobramento das metas nos diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização.</p>	<p>Guerreiro e Souza (2015) reportaram em pesquisa que entre os pontos de barreira destaca o que denominada de dissonancia cognitiva: entendimentos diferentes das prioridades contribuindo para o erro de entendimento e dos direcionamentos das metas . Que tem relação direta com a pesquisa de Scholey. Qual a sua percepção com relação a essa barreira nesse momento da empresa e que impactos tiveram?</p>	<p>Artigo de Lavarda (apos explicação). Concluíram que a formação da estrategia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porem a falta de visao da organizacao como um processo demonstrou que ha um distanciamento e diferenca de entendimento em diferentes niveis hierarquicos, afetando a gestao de operações que ira refletir a compreensão da estrategia. Vc percebe isso na Vivo? se</p>	

				sim, como faz para garantir a aprendizagem coletiva? segundo Lavarda essa renovação ganha impulso maior quando observada num momento de mudança.	
Gestão de Integração Cultural	a. Identificar como a questão de culturas diferentes pode ter afetado esse momento de junção de equipes	Q3a. Como o choque de cultura afetou o movimento de fusão de equipes e seus procedimentos?	P.6. A confiança como fator crucial para a superação das dificuldades e para o compartilhamento do conhecimento e das práticas no processo de integração cultural	Artigo de Lavarda (após explicação). Os pesquisadores que a formação da estratégia é tanto de cima para baixo (racional) como de baixo para cima (participação). Porém a falta de visão da organização como um processo demonstrou que há um distanciamento e diferença de entendimento nos diferentes níveis hierárquicos, afetando a gestão de operações. Vc percebeu isso na Vivo? se sim, como fez para garantir a aprendizagem coletiva? segundo Lavarda essa renovação ganha impulso maior quando observada em um momento de mudança.	12. Foi feito treinamento On The Job na sua loja para esclarecer essas dúvidas sobre o processo e diminuir a quantidade de cancelamentos? 13. Após a fase inicial de vendas, foi feito um reforço de treinamento nas lojas para diminuir os cancelamentos? 14. Podemos afirmar que o perfeito entendimento dos processos e de todas as etapas da venda e instalação do serviço da fixa veio com a experiência do dia a dia, com os reforços de treinamento realizados e com o apoio de um suporte para tratamento dos back logs? 15. Você poderia descrever como foram superadas as dificuldades iniciais para venda dos serviços da fixa em loja? 18. Hoje em dia, qual é a maior dificuldade ainda existente na venda da fixa em loja?
	b. Identificar os fatores ofensores ou facilitadores que levaram ao maior ou pior entrosamento entre as equipes Vivo e GVT	Q3b. Como é que as equipes de GVT e da Telefonica Vivo foram motivados a cooperar, compartilhar conhecimento em prol de uma empresa unificada?		Quais foram os aprendizados que essa aquisição trouxe para a sua vida profissional? O que vc faria diferente?	

