



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**GESTÃO EMPRESARIAL – PROCESSOS GERENCIAIS**

**JEFERSON FELIPE TAROSSÍ**

**Orientador: Ms. Ricardo Bertoni Pompeu**

**OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS  
EMPRESAS QUE PASSAM POR PROCESSO DE FUSÃO**

**AMERICANA/SP**

**2013**

**CENTRO PAULA SOUZA**

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

JEFERSON FELIPE TAROSSÍ

**OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS  
EMPRESAS QUE PASSAM POR PROCESSO DE FUSÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo Professor Mestre Ricardo Bertoni Pompeu da Faculdade de Tecnologia de Americana como exigência para avaliação dos componentes curriculares correspondentes ao curso superior em Gestão Empresarial (Processos Gerenciais).

**AMERICANA/SP**

**2013**

## **Folha de Aprovação**

**Jeferson Felipe Tarossi**

### **OS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS QUE PASSAM POR PROCESSO DE FUSÃO**

Trabalho / Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial em no curso de Tecnologia em Gestão Empresarial – Processos Gerenciais da Faculdade de Tecnologia de Americana.

#### **Banca Examinadora**

**Orientador:** \_\_\_\_\_

Prof.º Mestre Ricardo Bertoni Pompeu

**Professor da Disciplina:** \_\_\_\_\_

Profº Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

**Professor Convidado:** \_\_\_\_\_

Profº Dr. Enrique Viana Arce

**Americana /SP**

**2013**

## Dedicatória

*À minha família, principalmente minha mãe, minha querida avó e minha irmã. Se não fossem vocês em minha vida, com certeza eu não teria chegado até aqui.*

## **Agradecimento**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida e por ter conduzido os meus passos até o presente momento.

Ao professor Ricardo Pompeu, pela orientação, que foi de grande eficácia e também pela ajuda na tomada de importantes decisões, sem as quais não seria possível a realização desse trabalho.

À todos os professores, pelo conhecimento compartilhado, os quais contribuíram para o meu crescimento profissional.

Ao amigo Alexandre Freitas (*In Memoriam*), pela disposição que mostrou em contribuir para realização desse trabalho, mas que, infelizmente, partiu dessa vida antes que essa obra fosse concluída, deixando à todos que o conheceram, boas lembranças e saudades.

Ao farmacêutico Leandro Rodrigues, pela sua contribuição na entrevista para esse trabalho.

À equipe da Drogasil, filial 355, Nova Odessa, pelo carinho e pela amizade.

À toda minha família, amigos e irmãos de fé, os meus sinceros agradecimentos.

## Epígrafe

“Quando os ventos das mudanças sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras, constroem moinhos de vento”.

Érico Veríssimo

## **Resumo**

O estudo da Cultura Organizacional é uma importante ferramenta para identificação das crenças, valores e visões compartilhadas por elementos de um grupo dentro de uma organização. Nos processos de fusão, quando se dá a junção de duas empresas diferentes, existe um confronto dos valores e crenças que são compartilhados por ambas as empresas. Esse trabalho tem como objetivos fazer um levantamento de como foi o processo de transição da fusão entre as redes Droga Raia e Drogasil e como foram trabalhadas nas lojas as questões das mudanças, viabilizando menores impactos inerentes às mudanças ocorridas na Cultura Organizacional de ambas. Através de uma pesquisa realizada com revistas e boletins informativos que vinham para as lojas, foi analisado como foi o processo de transição que uniu as redes. Além disso, foi realizada uma entrevista semi estruturada com um farmacêutico-responsável por uma das lojas da Drogasil, buscando informações de quais foram às mudanças sentidas nas lojas a partir do momento em que se deu o processo de fusão de ambas as bandeiras. As considerações finais foram realizadas à luz dos estudos bibliográficos referentes à Cultura Organizacional.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional, Fusão.

## Índice de figuras

Ilustração 1 - Iceberg da Cultura Organizacional .....	28
Ilustração 2 - Mapa de Atuação da Rede .....	46
Ilustração 3 - Organograma da Administração da Raia Drogasil S.A.....	48
Ilustração 4: Capa Revista Bula, março de 2012 .....	54
Ilustração 5: Organograma das lojas da Drogasil antes da Fusão.....	55
Ilustração 6: Organograma das Lojas Drogasil - Pós Fusão.....	58
Ilustração 7: Logomarca Raia Drogasil S.A .....	69
Ilustração 8: Os valores de cada marca.....	70

## Sumário

Resumo.....	VII
1 Introdução e Contextualização.....	11
1.1 Apresentação do Assunto.....	11
1.2 Descrição do Problema.....	11
1.3 Hipóteses.....	12
1.4 Justificativa.....	12
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivos Gerais.....	13
1.5.2 Objetivos específicos.....	13
1.6 METODOLOGIA.....	14
1.6.1 Metodologia Utilizada.....	14
1.7 Estrutura do Trabalho.....	14
2 Referencial teórico.....	16
2.1 Apresentação do Assunto.....	16
2.2 Fusões e aquisições.....	17
2.3 Comportamento Organizacional.....	20
2.4 Cultura Organizacional.....	22
2.4.1 Componentes da Cultura Organizacional.....	26
2.5 Clima Organizacional.....	31
2.6 A Cultura nas empresas que passam por processos de fusão.....	34
3 Estudo de Caso: Droga Raia e Drogasil.....	36
3.1 Análises da Organização: Drogasil S.A.....	36

3.1.1	Missão e visão .....	36
a)	Missão: .....	36
b)	Visão: .....	37
3.1.2	Histórico Drogasil, produtos e serviços. ....	37
3.2	Análises da Organização: Droga Raia .....	40
3.2.1	Histórico Droga Raia: produtos e serviços .....	41
4	Fusão Droga Raia e Drogasil .....	45
4.1	As mudanças implementadas .....	50
4.2	A gestão da mudança na nova RAIA DROGASIL S.A.....	58
4.3	A transição da mudança para RAIA Drogasil S.A.....	61
4.4	Crença, Missão e Valores da Raia Drogasil .....	66
5	Pesquisa de campo.....	71
5.1	Metodologia da pesquisa .....	71
5.2	– Aplicação da pesquisa.....	72
6.	Análise e Discussão .....	75
7.	Considerações finais .....	78
	Referências Bibliográficas .....	82
	Apêndice .....	85

# **1 Introdução e Contextualização**

## **1.1 Apresentação do Assunto**

Esse trabalho contemplará um estudo sobre os impactos causados por fusões de empresas na cultura organizacional.

Através de um estudo de caso, serão analisadas quais as medidas tomadas para que houvesse uma minimização dos impactos no processo de fusão da Droga Raia com a Drogasil.

## **1.2 Descrição do Problema**

Tornou-se uma prática cada vez mais comum o uso estratégico de fusões e aquisições entre empresas que atuam no mesmo segmento, fusões essas que contribuem para a conquista de um maior *Market Share*, permitindo com que tais empresas se mantenham mais competitivas no mercado em que atuam, e também contribuem para incrementar valor à marca e aos acionistas.

No entanto, é necessário todo um preparo para que o processo de fusão venha ser bem recebido por todos, já que cada empresa, embora atuando em um mesmo segmento, tem uma cultura diferente, que segundo Chiavenato (2012, p. 172), é caracterizado pelo conjunto de hábitos e crenças, normas, expectativas e atitudes que cada membro de uma determinada organização compartilha entre si.

Em face dessas mudanças, surgem muitos conflitos no que se diz respeito ao impacto de duas culturas diferentes que se chocam em um processo de fusão ou aquisição, e que podem trazer insatisfação, resistência e stress àqueles que estão envolvidos dentro desse contexto de mudança.

### **1.3 Hipóteses**

- Fusões e aquisições afetam o cotidiano das empresas e conseqüentemente impactam na sua cultura organizacional.
- A criação de estratégias para minimização dos efeitos das fusões pode contribuir para diminuição das incertezas e possíveis resistências às mudanças.

### **1.4 Justificativa**

Operações de fusões e aquisições no Brasil e no mundo é resultado da necessidade crescente de as empresas promoverem ganhos de escala de produção, expandir os negócios para regiões geográficas ainda não exploradas e promover sinergias financeiras e tecnológicas que levam grandes conglomerados financeiros a buscarem parcerias como operações de fusões, aquisições. (GUARITA, 2012)

A oficialização de fusões e aquisições tornou se no mundo das organizações uma prática cada vez mais freqüente, visto que essas operações podem ser adotadas pelas mais diversas razões: econômicas, estratégicas, financeiras e fiscais. (MILANESE, 1995)

Apesar de a prática de fusão e aquisição ter se tornado cada vez mais comum no mundo empresarial, ainda pairam muitas duvidas com relação às dificuldades que se tem no que se refere aos impactos causados na cultura organizacional e na própria identidade de cada empresa envolvida no processo, já que esses impactos podem ir muito além do ambiente externo da empresa, refletindo diretamente nos clientes que enxergam uma possível mudança estrutural na empresa a que mantém um grau de fidelidade.

Levando-se em conta que cada empresa, ao longo do seu período de vida desenvolve uma cultura, neste estudo é pretendido levantar informações a

respeito dos impactos causados pelas fusões na cultura das empresas e como estes podem ser minimizados quando há a necessidade de alinhar duas culturas diferentes em um só contexto.

## **1.5 Objetivos**

Esse trabalho abordará um estudo sobre impacto da fusão no clima e na cultura das lojas da Drogasil e da Droga Raia, que passaram por processo de fusão. A questão problema a ser levada em consideração é que se existe um impacto na Cultura Organizacional das empresas que passam por processos de fusões e se esses impactos podem ser minimizados.

### **1.5.1 Objetivos Gerais**

Apontar quais foram os principais impactos causados na Cultura Organizacional da Droga Raia e da Drogasil, e como essas empresas lidaram com essas impactos.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Fazer um estudo analítico sobre a cultura organizacional e a importância do seu papel dentro de cada organização para moldar a personalidade e identidade de cada empresa;
- Apontar quais são as principais dificuldades das empresas que se aderem ao processo de fusão no que se diz respeito aos impactos causados pelo choque das culturas;
- Apontar como o processo de fusão afetou na cultura organizacional e no comportamento Organizacional das lojas da Drogasil;

## **1.6 METODOLOGIA**

### **1.6.1 Metodologia Utilizada**

Para a elucidação do problema, com base em critérios básicos pré-estabelecidos para projetos e relatórios em administração, a pesquisa será delineada da seguinte maneira:

- Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, que segundo Vergara (2009 p.42) é desenvolvido de maneira a descrever as características de determinada população ou de um determinado fenômeno.
- Com relação aos meios de investigação a pesquisa será realizada através de levantamento bibliográfico de livros que descrevam os conceitos tratados no trabalho, assim como a utilização de materiais publicados em jornais, revistas, artigos, teses, redes eletrônicas e afins, e por fim, um estudo de caso da empresa Raia Drogasil S.A complementada por uma entrevista uma entrevista de campo semi-estruturada com um farmacêutico-responsável por uma das lojas da Drogasil..

### **1.7 Estrutura do Trabalho**

Segundo a ABNT, nos elementos textuais incluem-se a introdução, o desenvolvimento e a conclusão do trabalho. Este trabalho tem seus elementos textuais divididos em sete capítulos.

O capítulo 1 trata-se da introdução do trabalho e apresenta: o assunto principal, descrição dos problemas, suas hipóteses e objetivos, buscando deixar explícito dessa maneira, a importância do estudo realizado.

No capítulo 2 encontra-se o referencial teórico.

O capítulo 3 traz o estudo de caso da empresa Droga Raia e Drogasil.

O capítulo 4 aborda como ocorreu a fusão de ambas empresas.

O capítulo 5 traz a pesquisa de campo que foi aplicada.

O capítulo 6 trata da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Finalmente, o capítulo 7 contém a conclusão do trabalho.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Apresentação do Assunto**

O uso estratégico de fusões e aquisições por parte de empresas nacionais e internacionais tornou-se prática recorrente para empresas que almejam se expandir penetrando em novos mercados.

No Brasil, “os anúncios de fusões e aquisições somaram R\$ 52,6 bilhões no primeiro semestre de 2012, com um total de 69 operações, registrando queda de 36,4% em relação ao mesmo período do ano anterior”. (AMBIMA, 2013).

Rasmussen (1989. p.168) aponta que tanto fusão quanto aquisição são poderosas ferramentas para o crescimento das empresas, e que possibilitam a penetração em novos mercados em curto prazo, evitando a espera pela maturidade de investimentos internos, a partir da estaca zero. No mesmo sentido, Porter (1986) confirma que a aquisição elimina a necessidade de se promover desenvolvimento interno para a entrada em novos negócios.

Apesar das grandes vantagens que as fusões e aquisições podem proporcionar às empresas que optam por usá-la como ferramenta estratégica de crescimento, alguns aspectos devem ser levados em consideração antes de colocar o plano em prática, sendo que um importante fator e que dele depende o sucesso da empreitada: as diferenças culturais existentes em cada empresa.

Nas últimas décadas, o conceito de cultura tem sido usado por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou valores expostos ao credo de uma organização, como afirma Schein (2009, p.7).

Dessa maneira, esse capítulo contemplará um estudo sobre os impactos causados por fusões de empresas na cultura organizacional e quais as medidas, segundo o autor, a serem tomadas para que haja uma minimização desses impactos na rotina de todos os envolvidos com essas empresas.

## 2.2 Fusões e aquisições

Nesse capítulo o leitor encontrará fundamentos teórico-conceituais sobre fusões empresariais, assim como a sua aplicabilidade no contexto empresarial brasileiro.

O mercado de fusões e aquisições no Brasil começou a se tornar uma realidade em meados dos anos de 1990, como estratégia de fortalecimento competitivo devido à inserção do país no mercado global, aliados a quebra das barreiras que dificultavam a entrada de capital internacional no país. Porém, essa estratégia começou a tomar forças a partir de 1994, com o lançamento do Plano Real, já que antes o país era atuante em um cenário de incertezas econômicas, devidos ao descontrole inflacionário que o acometia. (GUARITA, 2002).

Operações de fusões e aquisições no Brasil e no mundo são resultados da necessidade crescente de as empresas promoverem ganhos de escala de produção, expandir os negócios para regiões geográficas ainda não exploradas e promover sinergias financeiras e tecnológicas que levam grandes conglomerados financeiros a buscarem parcerias como operações de fusões e aquisições. (GUARITA, 2002).

Rasmussen (1989. p.168) aponta que tanto fusão quanto aquisição são poderosas ferramentas para o crescimento das empresas, e que possibilitam a penetração em novos mercados em curto prazo, evitando a espera pela maturidade de investimentos internos, a partir da estaca zero. No mesmo sentido, Porter (1986) confirma que a aquisição elimina a necessidade de se promover desenvolvimento interno para a entrada em novos negócios.

Segundo Menezes (1994, p.30), “fusões são operações nas quais uma empresa adquire ativos e passivos da outra, de maneira que a existência da empresa que foi adquirida passa a ser interrompida”.

Em um processo de fusão, duas empresas se juntam para formar uma terceira, onde, a partir de então passam a atuar em conjunto, tornando-se juridicamente uma só empresa, podendo contudo atuar no mercado com identidades independentes, estratégia esta muito utilizada por empresas que optam por preservar suas marcas.

No portal da Receita Federal, o processo de fusão é definido da seguinte

maneira:

A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (Lei nº 6.404/76, art. 228). Com a fusão desaparecem todas as sociedades anteriores para dar lugar a uma só, na qual todas elas se fundem, extinguindo-se todas as pessoas jurídicas existentes, e em seu lugar surgindo outra. A sociedade que surge assumirá todas as obrigações ativas e passivas das sociedades fusionadas. (RECEITA FEDERAL, 2013).

O mercado de fusões é regulamentado por lei, e existem órgãos que fiscalizam esses processos, como forma de evitar a formação de monopólios, que podem acarretar em uma concorrência desleal.

No Brasil, o órgão responsável por verificar a regularidade das fusões é o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), papel antes desempenhado pelo SDE (Secretaria de Direito Econômico). (SECRETARIA DO DIREITO ECONÔMICO, 2013).

Porém, como especificado no site do SDE, nos casos de menores complexidades, ele também poderá atuar como parecerista na oficialização das operações de fusões.

Segundo o boletim da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA, 2013), no primeiro semestre do ano de 2012 houve uma queda de cerca de 18,8% com relação ao número de fusões ocorridas no mesmo período do ano de 2011, o que, segundo a Associação, se deve aos fatos das incertezas com relação à mudança dos órgãos reguladores, que deixou de ser o SDE para ser o CADE.

Na tabela 1 é possível visualizar a quantidade de operações de fusões e o quanto elas movimentaram, desde o ano de 2007 até o ano de 2012, e através disso constatar que, durante os seis últimos anos, analisando o fechamento do 1º semestre de cada ano, o ano de 2012 registrou o menor valor de movimentação em bilhões de reais.

Tabela 1: Anúncio de Fusões e aquisições (2007-2012)

Fusões e Aquisições		
Anúncios		
Fusões, Aquisições, OPAs e Reest. Societárias	RS bilhões	Nº
1º Semestre/ 12	52,6	69
1º Semestre/ 11	82,7	85
1º Semestre/ 10	91,7	75
1º Semestre/ 09	59,2	48
1º Semestre/ 08	55,2	48
1º Semestre/ 07	63,8	65
2011	142,8	179
2010	184,8	143
2009	119,0	95
2008	125,9	99
2007	136,5	148

Fonte: PORTAL ANBIMA, 2013.

Dentre as operações que destacaram no período de 2012 se encontram:

- Oferta Pública de Aquisição da TAM, para troca de ações dos minoritários por ações da LAN, no valor de R\$ 8,3 bi;
- Aquisição de participação na Comgás pela Cosan, por R\$ 4,7 bi;
- Investimento da Mubadala no grupo EBX na ordem de R\$ 3,6 bi;
- Compra da Multiner pela Bolognesi e Fundos de pensão no volume de \$2,1 bi;
- Aquisição pela Ambev de participação indireta de 41,76% da Cerveceria Nacional Dominicana pelo valor de R\$1,8 bi;

Para o ano de 2013, a perspectiva é que haja um aumento de 40% no número de fusões e aquisições, segundo dados no banco BTG Compactual SA, instituição financeira que comandou a maioria das operações de fusões e aquisições no ano de 2012. (EXAME, 2013)

Segundo o banco, as novas regras do CADE com relação às fusões foram testadas e houve rapidez nos processos adotados, diminuindo as incertezas que

pairavam no mercado com relação às operações serem regulamentadas pelo órgão.

Segundo Rasmussen (1989), utilização de fusões e aquisições se torna viável devido a grande oportunidade de crescimento que elas oferecem às empresas sem que essas necessitem de incorrer em riscos de investimentos de estaca zero (*the square one investment risk theory*), sendo que, para quem procura diversificação e expansão da linha de produtos que trabalha, são estratégias que oferecem moderados riscos e reconhecida viabilidade econômica.

### **2.3 Comportamento Organizacional**

Os processos de fusões e aquisições causam bastante mudança dentro do ambiente das empresas. Essas mudanças acabam por impactar diretamente no Comportamento Organizacional das empresas envolvidas.

O comportamento Organizacional é uma área de estudo que tem por objetivo investigar os impactos causados por indivíduos, grupos e estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações em que atuam. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

“O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. (ROBBINS, 2009, p.6).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), essa área de estudo tem por objetivo saber o que as pessoas fazem dentro das organizações, entender como que os indivíduos que interagem nesse ambiente, como reagem frente as ações de cada um dos membros entre si, e a maneira como tudo isso impacta no ambiente organizacional, para que, utilizando-se desses dados, possam buscar melhorias quanto a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional tem como objetos de estudo vários componentes básicos que são vivenciados pelas pessoas dentro das organizações, que refletem o comportamento de cada indivíduo, tais como:

motivação, aprendizado, resolução de conflitos e negociação, estrutura de processos de grupos, liderança, desenho da tarefa e estresse ocupacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A complexidade para se atribuir verdades absolutas sobre o comportamento organizacional é muito grande, devido ao fato de ser influenciado principalmente por pessoas.

As organizações, embora possam ter uma grande estrutura física, deter grandes recursos financeiros e tecnológicos, ser equipadas com as mais altas tecnologias de informação e comunicação, tendo máquinas que produzem em grandes quantidades, com muita alta qualidade, com certeza a administração recursos humanos é o que tem de mais complexo em todo o contexto organizacional.

“Os seres humanos são complexos e poucos princípios simples e universais explicam o comportamento organizacional. Como somos todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é muito limitada”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.11).

Diferentemente das ciências físicas, tais como química, biologia, astronomia, etc., o comportamento organizacional, que trabalha com comportamento de pessoas, não pode dar explicações à todos os comportamentos humanos, visto que, diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras sob mesmos estímulos.

Embora não existam leis que comprovem o porquê da diversidade de reações divergentes que variam de pessoa pra pessoa, muitas são as teorias trabalhadas dentro do comportamento organizacional que tentam dar motivos e parametrizar a reações individuais. Lembrando que, na ciência, para se firmar alguma teoria como verdadeira ou falsa, tornando-a uma lei, deve-se antes passá-la pelo experimento, que comprovará realmente se aquilo que está sendo afirmando é verdadeiro ou não. Tendo isso em vista, quando não existem provas de que determinada teoria seja verdadeira, ela continuará sendo teoria, podendo ser contestada por outras teorias.

Dentro da disciplina de comportamento organizacional, tenta-se explicar vários comportamentos humanos através de teorias formuladas com base em observações e estudos, como é o caso das que tentam explicar os fatores que levam os funcionários a serem satisfeitos ou insatisfeitos.

Muitas são as teorias que tentam explicar tal fator, sendo elas: teoria clássica de motivação, teoria hierárquica de necessidades, teoria X e teoria Y, teoria dos dois fatores, teoria de necessidades de McClelland, teoria contemporânea de motivação, teoria da avaliação cognitiva, teoria do estabelecimento dos objetivos, teoria da autoeficácia, teoria do reforço, teoria da equidade/ justiça organizacional e teoria da expectativa. No entanto, a utilização das tais para explicar as reações que geram a insatisfação e desmotivação tem que estar embasada em um forte estudo de cada caso, visto que, em determinadas situações, certas teorias não são aplicáveis.

A compreensão do Comportamento Organizacional é de extrema importância para os dias de hoje, pois ele traz respostas à muitas das questões que hoje se tornam cada vez mais presentes no mundo organizacional: absenteísmo, motivação, produtividade, temporariedade, inovação e mudança. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Uma das disciplinas que é de extrema importância para as organizações e que se tornou objeto de estudo do comportamento Organizacional, é a Cultura Organizacional.

## **2.4 Cultura Organizacional**

Nas últimas décadas, o conceito de cultura tem sido usado por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou valores expostos ao credo de uma organização, como afirma Schein (2009, p.7).

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2010, p.172) afirma que cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por

normas, valores atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais”.

Inicialmente, a criação de uma determinada cultura organizacional se dá através dos fundadores da empresa.

Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não estão limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar empresas novas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. (Robbins, 2009, p.381)

Como afirma Schein, (2009, p.211), “a criação de uma cultura organizacional se deve ao fato de que empresas não nascem acidentalmente, de maneira que as culturas emergem de três fontes”: (1) as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo na medida em que a organização vai se desenvolvendo; e (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes.

As suposições e crenças dos líderes refletirão diretamente na organização, visto que elas são organismos que agem através de seus líderes.

Nesse sentido, a missão, visão e valores da organização, que são estipulados quando se dá a sua criação, são consequência daquilo que o líder acredita se o melhor para o sucesso empresarial.

A formação cultural então se inicia a partir do momento em que os fundadores impõem as suas suposições em um novo grupo.

A criação de uma cultura organizacional se dá primeiramente a partir da criação de um pequeno grupo, que segundo Schein (2009, p.212), implicará nas seguintes fases:

1. Uma ou mais pessoas terão a idéia de formar uma nova empresa.
2. O (s) fundador (es), trará (ão) umas ou mais pessoa, criando assim um grupo essencial, que compartilharão metas e visões comuns; acreditarão que a idéia de se crias uma empresa é viável, valendo a pena investir na empreitada.
3. Esse grupo passará a agir de modo coordenado para criar essa organização, levando em conta todas as ações necessárias para a sua criação: levantamento do capital dos sócios, obtenção e registro de marcas e patentes, verificação do espaço onde será instalada a empresa, entre outros tramites necessários para a criação de uma empresa.
4. A partir de criado a organização, as pessoas entrarão para nela trabalhar, iniciando assim uma história em que experiências, valores e crenças passarão a ser compartilhado pelos seus membros. Se esse grupo permanecer estável, suposições sobre si, seu ambiente e de como fazer as coisas para sobreviver e crescer serão cada vez mais difundidos.

Robbins (2009, p.381), nesse mesmo sentido, com outras palavras, também explica que a criação de uma cultura ocorre de três maneiras:

Primeiros os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com a sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem

sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. (ROBBINS, 2009, p.381).

A partir de estabelecido a cultura da organização, preza-se então preservá-la para mantê-la viva.

Segundo Robbins (2009, p.382), preservação se dá através de várias maneiras, tais como práticas de recursos humanos, que visam no processo de seleção e recrutamento a busca por pessoas que se enquadrem no perfil cultural almejado pela empresa, critérios de avaliação e desempenho, atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem à cultura e os que a desafiam sejam penalizados.

Outrossim, o papel dos grupos dentro das organizações no que se diz respeito às suas maneiras de agirem diante de uma determinada situação, tais como, lidar com pessoas, ou trabalhar determinados valores expostos e ao credo de uma organização, são fatores que caracterizam e diferenciam as organizações uma das outras.

Segundo Schein (2009, p.8), a formação de uma determinada cultura dentro de uma organização é influenciada então por todos os indivíduos que a compõem não dependendo assim de cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe.

Através da convivência de um grupo, mediante normas compartilhadas e comportamentos adotados por ele, vai se delineando e se dando novos contornos a uma cultura já existente, sendo que é ela que vai moldar a ação dos seus membros.

No entanto, ao se analisar uma organização como um todo, visto sua vasta complexidade no que se diz respeito a lidar com vários tipos de problemas, e cada parte da organização agir de modo diferenciado frente a um determinado problema, vários micro climas podem coexistir.

O autor enfatiza que não se pode então confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização como suas práticas recorrentes ao longo do tempo.

Além dos fatores comportamentais do grupo que compõem uma organização, não raras são as vezes que os fatores externos acabam por afetar a cultura de uma empresa, principalmente nas de pequenos e médios portes.

Schein (2009) afirma que a maior parte delas, de porte pequeno ou médio, simplesmente reproduz os padrões culturais vigentes no país e na região. Formam assim o “discurso social comum”, em que se reafirmam idéias recebidas, gestos, histórias, mitos e ritos em vigor, sem que sejam significativamente rearranjadas para uso próprio.

#### **2.4.1 Componentes da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional pode ser analisada em vários níveis diferentes, sendo que a expressão *nível* diz respeito ao grau em que a cultura organizacional é visível ao observador. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis, que se pode facilmente ver e sentir, à suposições básicas, inconscientemente e profundamente inseridas, que Schein define como essência da cultura.

Os principais níveis de análise da cultura segundo Schein (2009) são:

- Artefatos: Estrutura e processos organizacionais visíveis.
- Crenças e valores expostos: Estratégia, metas, filosofias (justificativas expostas).
- Suposições básicas: Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros.

Na superfície se encontra os artefatos, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente, quando se encontra em um novo grupo cuja cultura não lhe é familiar.

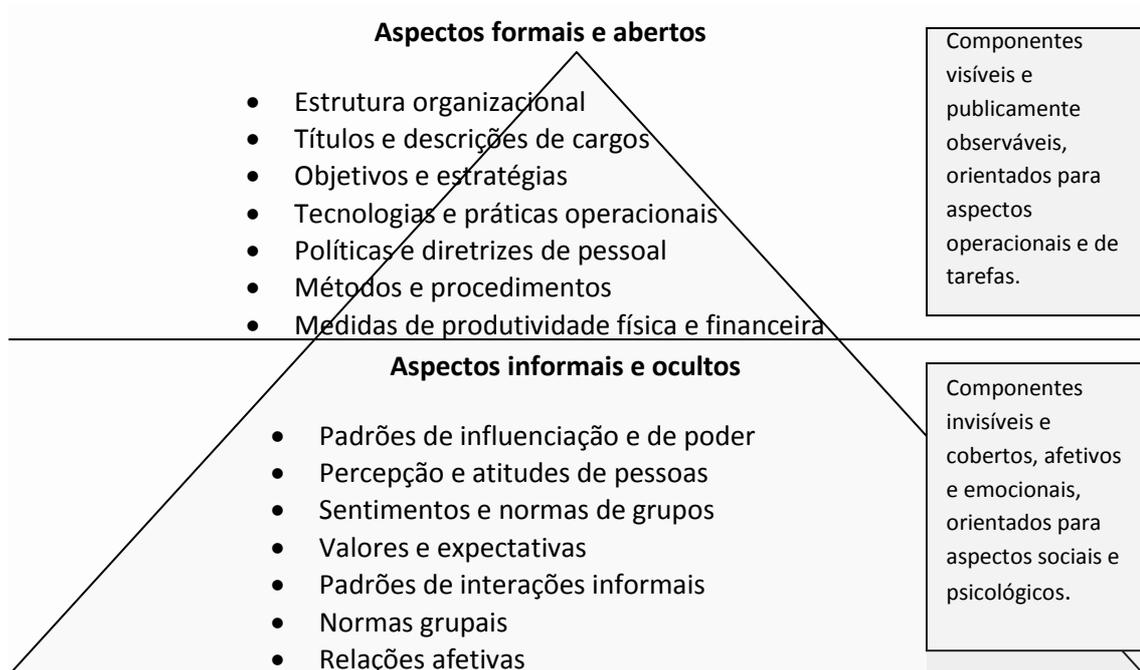
Tudo o que é visível ao grupo, como o ambiente físico, a tecnologia empregada nos processos, o estilo de vestiário predominante em um grupo de trabalhador e a maneira como as pessoas se comunicam, são itens que estão dentro dos artefatos.

“O clima de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros”. (SCHEIN, 2009, p.24).

Os processos organizacionais rotineiros, as descrições formais de como a organização funciona, os gráficos e diagramas organizacionais estão incluídos também como artefatos.

Segundo Chiavenato (Gestão de pessoas, 2010 p.174), a cultura organizacional apresenta alguns aspectos que podem ser facilmente percebidos e outros não, refletindo assim um iceberg, onde as partes perceptíveis são representadas pela porção que fica acima da água e as imperceptíveis, pela que permanece oculta sob a água.

Ilustração 1 - Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: O iceberg da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2010. p.174)

Os elementos da figura que estão acima da linha, que representa sobre a água, são aqueles que, dentro da organização são facilmente perceptíveis, por sua vez, os elementos que estão sob a água, são aqueles que revelam os aspectos informais, como percepção, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. "Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações". (CHIAVENATO, 2010, p.174).

Assim com Schein (2009), Chiavenato (2010) aponta que toda a cultura organizacional apresenta três diferentes níveis, sendo eles: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas:

- **Artefatos:** Constitui o primeiro nível, o nível mais superficial da cultura, sendo o que se percebe com maior facilidade. Os artefatos são coisas concretas que são facilmente perceptível nas organizações por qualquer um que nela estiver, pois diz respeito ao que comumente se fala, se vê e se pratica no dia a dia: maneira como os funcionários se tratam uns aos outros, como se vestem, quais os padrões de comportamento de cada

membro da organização no desenvolvimento de seus respectivos trabalho, que tipo de linguagem utilizam para conversar uns com os outro, quais assuntos são importantes para elas.

- **Valores compartilhados:** Valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura organizacional, sendo um pouco mais difícil de perceber. “São valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem”. (CHIANENATO, 2010, p.175).

Esses valores são originalmente inculcados nos funcionários através de seus líderes, que, tendo em si valores adquiridos durante a sua vida, acabam por passá-los à organização. Valores como ética, segurança, honestidade, são muitas vezes apregoado pelos fundadores da organização como caminhos para se executar um trabalho bem sucedido, que trará como conseqüência o sucesso empresarial.

- **Pressuposições básicas:** Constitui o terceiro nível da cultura organizacional, sendo ele o mais íntimo e profundo e de maior dificuldade de percepção no dia a dia das organizações. Ela reflete a maneira de como os grupos reagem diante de determinadas situações em que, muitas vezes, para enfrentá-la não existem pressuposições escritas nem faladas, no entanto, através de percepções, crenças inconscientes e sentimentos dominantes, o grupo acaba agindo a partir delas.

Muitos estudiosos organizacionais buscam entender como se dá a concepção de uma cultura dentro das organizações.

A questão da diferença cultural entre organizações atuantes no mesmo mercado, sob condições similares de trabalho e que utilizam as mesmas tecnologias para o desenvolvimento do seu negócio, porém que compartilham valores e crenças diferentes entre si, faz com que estudiosos tentem cada vez mais entender como que as tais sendo tão semelhantes podem ser tão diferentes. (SCHEIN, 2009).

Para Edgar Schein (2009), a cultura organizacional emerge basicamente

de três fontes, sendo elas: (1) as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo ao longo do desenvolvimento da organização; e (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes.

Embora sejam esses três fatores que influenciam a cultura dentro da organização, o que mais afeta e contribui para a consolidação dessa dentro da organização, sendo assim o de maior grau de importância na formação da cultura da organização, diz respeito aos impactos que são causados pelos fundadores.

É através dos fundadores da organização que a empresa assume uma determinada identidade, funcionando como um organismo vivo que pensa através dos seus líderes.

A criação da missão, visão e valores das empresas demonstram claramente o que a empresa é, o que ela pretende ser e a maneira como ela fará para conseguir os seus objetivos, que serão alcançados levando-se em conta os valores pressupostos que ela acredita ser essencial para a sua existência.

Para manutenção da cultura em suas empresas, os seus fundadores procuram colocar como líderes aquelas pessoas que estejam alinhadas dentro da cultura vigente na corporação.

Apesar dessa grande importância da liderança dentro da formação cultural da organização, a cultura como um todo é “resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo líder”. (SCHEIN, 2009, p.11).

Dessa forma, a imposição das visões, metas, crenças e valores e suposições pessoais dos líderes sobre como as coisas devem ser não produz cultura. Ela só pode considerada como o ato principal de liderança.

A cultura só é produzida quando, ao fazer tudo isso que é imposto pelo líder, o resultado levar a um sucesso, no sentido de tais imposições serem compartilhadas por todo o grupo, do contrário, o grupo procurará outra liderança que possua crenças e valores que levarão ao sucesso.

Levando isso em consideração, pode-se afirmar que cultura não se refere apenas à valores meramente compartilhados, mas à algo que é estável, porque define o grupo, que analisando os valores, crenças, visões e suposições impostas por seus líderes, terá uma reação de aceitação, se a cultura for “boa” para o

contexto em que ela existe ou de não aceitação, se a cultura for “má” para tal.

Segundo Schein (2009, p.8), a caracterização de uma cultura como “boa” ou “má” “não depende [...] de cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe”, ou seja, quem dirá que certa cultura é boa ou não, são as pessoas que fazem parte do grupo em que ela está inserida.

Se uma organização for bem sucedida no que se refere ao cumprimento de sua missão, ela, provavelmente crescerá. (SCHEIN, 2009).

No decorrer da vida organizacional, muitas são os eventos e fatos que podem vir a interferir na cultura corporativa: os fundadores morrerem, a empresa deixar de ser familiar e passar a atuar no mercado de capital aberto, entre outros.

No entanto não são apenas esses os motivos que levam as empresas a terem uma mudança cultural.

Uma das possibilidades para mudança da cultura organizacional, está alinhada com a promoção sistemática de subculturas selecionadas.

Segundo Schein, (2009, p.282) “estejam ou não os líderes consciente disso, desenvolvem culturalmente as organizações de meia idade avaliando as forças e as fraquezas de diferentes subculturas e, então, direcionam a cultura total a uma dessas subculturas [...]”.

Schein (2009), aponta também que as novas tecnologias influem na mudança da cultura corporativa, assim como a maturidade organizacional e também implementação de estratégia como a de fusões e aquisições.

## **2.5 Clima Organizacional**

Segundo Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional reflete a percepção que as pessoas têm de uma determinada organização como um todo e também ao seu ambiente de trabalho.

Por isso, em se tratando do nível de percepção que as pessoas têm com relação ao ambiente e a maneira como elas o avaliam, dentro da disciplina de comportamento organizacional é inevitável se falar da questão satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação.

Isso se deve ao fato de que, em estando inserido dentro de um contexto organizacional, sob influência de um determinado tipo de liderança, compartilhando valores, crenças, suposições e filosofias, as pessoas tendem a estarem satisfeitas com aquilo que percebem ou não.

Com base nessa afirmação, se pode afirmar que toda a atitude que demonstram expressões de sentimentos e de opinião de um determinado grupo, com base nas percepções que esse grupo tem com respeito aos seus administradores, com a atmosfera da empresa, é o que exprime o clima organizacional, que tem grande poder de influência no comportamento dos indivíduos e dos grupos atuantes dentro desse cenário.

“O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam idéias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização”. (DIAS, 2008, p.213).

Para Srour (2005) é muito importante distinguir a diferença dos conceitos de clima organizacional e cultura organizacional, já que não são termos intercambiáveis. Para ele, o clima organizacional tem a função de capturar a “temperatura social” em um determinado momento, ao passo que a cultura organizacional apanha os modos institucionalizados de agir e pensar.

Por conta disso, “não se pode então confundir uma descrição instantânea de mal estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais de uma organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo”. (SROUR, 2005, p.213).

Segundo Dias (2008), todas as pessoas têm um ideal de como deve ser o ambiente de trabalho, de como a empresa deve ser administrada, como as coisas deveriam ser feitas, e quais as coisas que precisam ser melhoradas.

Ao deparar a realidade do trabalho cotidiano: a relação com o grupo de trabalho, o estilo de liderança da empresa, o grau de flexibilidade da empresa opiniões alheias etc., a reação das pessoas podem ser positivas ou negativas. A

essa reação, que em maior ou menor grau, forma um ambiente na organização, se dá o nome de clima organizacional.

Segundo Olabuénaga (1995, p.287 apud DIAS, 2008, p.213), uma das principais características do clima organizacional é que ele “é baseado nas características da realidade externa, tal como as percebe o observador, ou o ator (a percepção não é sempre consciente) e, ao mesmo tempo, na interação social de uns membros com os outros”.

Essas características possuem o poder de intervir no comportamento das pessoas, levando-as a ter satisfação ou insatisfação.

Entende-se por satisfação com o trabalho a “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. (ROBBINS, 2005, p.66). Segundo o autor, uma pessoa pode ser considerada como satisfeita com o trabalho quando ela apresenta atitudes positivas com relação a ele. No caso das pessoas insatisfeitas, ocorre o contrário: elas apresentam atitudes negativas com relação ao seu trabalho. Atitude nesse contexto tem o sentido de ser uma “afirmação avaliadora – favorável ou desfavorável – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”. (ROBBINS, 2009, p.60).

Dias (2008) aponta que o clima organizacional está diretamente relacionado à cultura organizacional porque qualquer modificação cultural que possa existir em uma empresa acaba por gerar expectativas, e por vezes, insatisfação e insegurança. Tais insatisfações produzem diminuição da capacidade de trabalho das pessoas.

“São indicadores de um clima organizacional negativo: o absentéismo, alta rotatividade, desperdício, rumores, conflitos etc”. (DIAS, 2008, p.215).

Dentro da cultura organizacional, muitas são as variáveis que afetam o clima da organização: as relações entre os integrantes, entre os diversos setores, hábitos arraigados, processo decisório, grau de disciplina, benefícios etc. (DIAS, 2008).

Fatores que são externos à organização também acabam por afetar positivamente ou negativamente no clima organizacional, dentre os quais pode-se

citar: a queda do poder aquisitivo das pessoas, modificações do cenário político, rivalidades esportivas etc. (DIAS, 2008).

## **2.6 A Cultura nas empresas que passam por processos de fusão**

De maneira geral, a decisão de utilizar-se de fusões para o alcance de uma maior sinergia de produtos e maior força de atuação no mercado são fatores que levam as empresas a utilização dessa estratégia.

No entanto, a maior preocupação que se deve levar em consideração e que pode ser um fator de risco para a vida na nova organização que se forma diz respeito à compatibilidade de suas culturas e as maneiras como os funcionários agirão face aos impactos causados pelo choque de duas culturas diferentes.

Quando a administração de uma empresa decide fundir-se ou adquire outra empresa, geralmente, confere cuidadosamente a força financeira, a posição de mercado, a força administrativa e vários outros aspectos concretos referentes à saúde da outra empresa. Entretanto, são raramente checados os aspectos que podem ser considerados culturais: a filosofia ou o estilo da empresa, suas origens tecnológicas, sua estrutura e seus meios operacionais – todos esses podem fornecer pistas, como suas suposições básicas sobre missão e futuro. Todavia se a cultura determina e limita a estratégia, uma má combinação cultural em uma aquisição ou fusão é um fato tanto arriscado quanto uma má combinação financeira, de produto ou de mercado. (BUONO e BOWDITCH, 1989, COS, 1990, MCMANUS e HERGET, 1988 apud SCHEIN, 2009, p.383-384).

Schein (2009, p. 294), afirma que “quando uma organização adquire outra ou quando duas organizações são fundidas, há choque cultural inevitável porque é improvável que duas organizações tenham as mesmas culturas”. Segundo o

autor, “um cenário mais provável é que uma cultura dominará e, gradualmente, converterá ou excomungará os membros da outra cultura”.

Schein afirma ainda que, uma alternativa é tentar mesclar as duas culturas, selecionando os elementos importantes de cada cultura que deverá ser preservado para, a partir da junção de cada um deles construir uma nova cultura, deixando que o novo processo de aprendizagem ocorra.

Vários são os fatores que devem ser considerados em consideração ao se optar por um processo de fusão, mas para Robbins (2010, p. 380) “a possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionado ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si”.

O autor aponta que muitas das aquisições ocorridas na década de 90 fracassaram devido ao conflito entre as culturas organizacionais, e dá como exemplo o caso da aquisição da NCR pela AT&T, em 1991. Depois de ocorrido a fusão dessas duas empresas, os funcionários da AT&T que eram sindicalizados acabaram por não aceitar dividir o mesmo ambiente que os funcionários não sindicalizados da NCR. A empresa AR&T também insistia em chamar aos supervisores de “treinadores”, título esse que não foi aceito pelos supervisores da NCR. Outro conflito também sucedeu quando foi determinado que todas as portas das salas dos executivos fossem removidas.

A cultura caracteriza a identidade das organizações e é construída ao longo do tempo.

“Quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais gritam, de tão diversas que são”. (DIAS, 2008, p.212).

À esse fenômeno se dá o nome de choque cultural, e sua ação na organização pode colocar as atividades do dia a dia em compasso de espera e gerando fortes resistências. (DIAS, 2008).

### **3 Estudo de Caso: Droga Raia e Drogasil**

Nesse capítulo será abordada a história de duas grandes empresas do ramo farmacêutico que, após um longo período de atuação no mercado, acabaram se juntando por um processo de fusão: Droga Raia e Drogasil, que após a fusão, deu origem a nova e maior rede de farmácias da América Latina, a Raia Drogasil S.A.

As informações contidas nesses históricos estão disponíveis no site das empresas em estudo, além dos informativos periódicos editado pela empresa aos funcionários, a revista *Bula* e o boletim informativo especial *Fique Por Dentro*..

#### **3.1 Análises da Organização: Drogasil S.A**

Nesse tópico será feito da empresa Drogasil, sua missão, visão, sua história e o caminho que percorreu durante sua existência de mais de meio século.

##### **3.1.1 Missão e visão**

a) Missão:

Toda empresa ao ser concebida deve ter bem claro a direção e a maneira como irá atuar, para se ter uma idéia de quais as estratégias que utilizará para o cumprimento de sua missão.

Definir o propósito de negócio é tão importante quanto buscar a excelência para assumir a posição de liderança competitiva. Essa definição é essencial para se traçar uma estratégia de negócio. É essa transcrição da direção do negócio é o que se define por Missão organizacional. (HAX e MAJLUF, 1991,; RARICK, 1995).

A missão organizacional da Rede Drogasil é a seguinte:

Buscar permanentemente o Bem Estar dos Nossos Clientes, através do aperfeiçoamento contínuo de nossas ações comerciais, estimulando a criatividade de cada funcionário e procurando ser “A Melhor Rede de Farmácias”. (DROGASIL, 2013).

**b) Visão:**

Sengue (1990) define a visão empresarial como “um destino peculiar, um anseio do futuro que deve vista para o longo prazo”.

A missão adotada pela Drogasil é a seguinte:

Ser a melhor Rede de Farmácias, com os melhores resultados e atendimento diferenciado, através de pessoas e produtos. (DROGASIL, 2013).

**3.1.2 Histórico Drogasil, produtos e serviços.**

A história da empresa começou no ano de 1935 quando os proprietários de dois pequenos grupos de farmácia resolveram fazer a fusão de suas empresas: Drogaria Bráulio e Drogaria Brasil.

Dois anos após esse acontecimento, o grupo já atendia as configurações de uma rede farmacêutica: era uma sociedade com cotas de participação e responsabilidade limitada através da incorporação de novos grupos de farmácias da época: Drogaria Sul América, Amarante, Ypiranga, Orion e a Morse.

Dessa forma então, nascia a Drogasil, que nessas condições, já despontava no mercado com um conceito de Rede.

No ano de 1972, acompanhando as tendências da época, a Rede torna-se uma sociedade anônima, doravante denominada Drogasil S.A comércio e indústria.

No ano de 1973 a empresa abre o capital para o mercado de ações.

A empresa foi pioneira na implantação do sistema de *Drugstore* no Brasil, assim como na implantação de auto-serviço, em 1979, onde medicamentos isentos de prescrição médica são expostos nas prateleiras ao alcance dos clientes.

No ano de 1987 a Droga Raia lança o seu cartão de descontos para aposentados, que serviu para dar origem ao seu programa de relacionamento e fidelização de clientes em 1996, ano em que foi lançado o programa “Cliente Exclusivo Drogasil”, onde clientes cadastrados no programa recebem descontos exclusivos em medicamentos, além da participação em promoções de produtos de perfumaria.

Em 1994, três dos seus principais acionistas passam a controlar a companhia, detendo juntos uma parcela de 60% do capital dos sócios. Foi nesse período que a empresa começou a passar por um grande processo de reengenharia, com a modernização dos seus processos e profissionalização da sua administração. Esse momento na história da empresa representou um novo reposicionamento da marca no mercado, que foi redesenhada dentro dos padrões contemporâneos, porém mantendo a essência e credibilidade que já havia conquistado no relacionamento com clientes e parceiros, dando origem assim a Nova Rede Drogasil, que se tornou mais eficiente e moderna.

Em 1995, quando o Brasil adentrava em um novo cenário econômico, com a criação do plano Real, a rede passou por um grande processo de reestruturação: implantou novos processos tecnológicos e investiu na modernização visual das lojas.

O ano de 1996 ficou marcado não somente pelo lançamento do programa de relacionamento “Cliente Exclusivo Drogasil”, mas também pelo lançamento do serviço de entregas em domicílio, o “Drogasil Delivery”, que ofereceu maior comodidade aos clientes da cidade de São Paulo (SP), local onde o serviço é atuante.

Em 1999 a Drogasil começou a estender as suas atividades para outros estados do território nacional, passando a atuar no estado de Minas Gerais, onde foi aberta novas lojas.

No ano 2000, a empresa dando continuidade ao processo de modernização tecnológica, continua trabalhando na implementação de uma rede de dados para melhora da eficiência corporativa, melhorando os processos de gerenciamento dos estoques, atividades de caixa e de vendas entre as lojas, centro de distribuição e a matriz. Nesse mesmo ano, a equipe de marketing desenvolve ações de vendas e marketing para alavancar os negócios na rede.

Entre as medidas e ações implementadas estão:

- a) Espaço "*Beauty Centers*" em algumas lojas da Rede: um ambiente dedicado à beleza e estética, onde se oferece linha completa das maiores grifes da cosmética internacional e nacional com atendimento realizado por meio de consultoras especializadas.
- b) PBM's (Programas de Benefício em Medicamentos), destinado a oferecer descontos especiais em listas de medicamentos, aos conveniados dos planos e seguros de saúde credenciados.

No ano de 2007, quando a empresa possui 74 anos de atuação no mercado, já possuía 200 lojas em sua rede.

Em fevereiro de 2009 a Drogasil passa a atuar em 5 unidades federativas do Brasil após a aquisição de 12 pontos comerciais do Espírito Santo, sendo que, em março desse mesmo ano a empresa é apontada pela ABRAFARMA como a 2ª rede de farmácia com maior faturamento do Brasil base 2008.

Um marco para a história da empresa se deu no dia 30 de junho de 2010, quando a empresa atingiu o número de 300 lojas em sua rede, fato que sinalizava o sucesso da organiza, que já contabilizava 74 anos de história.

No dia 27 de outubro de 2010, a Drogasil começou a atuar no estado do Rio de Janeiro, mesmo mês em que inaugurou o seu segundo centro de distribuição, com localização no município de Contagem, Minas Gerais.

Em 03 de Janeiro de 2011, a Drogasil participa pela primeira vez na constituição da carteira teórica do índice ICON da BM&F Bovespa. Nesta mesma data, a BM&FBovespa, cria o índice IGCT (Índice de Governança Corporativa Trade), cuja composição de carteira teórica contempla a Drogasil. A partir de

maio, 2011 a Drogasil participa da carteira teórica do índice SMLL (small cap) bem como do novo índice IBrA (índice Brasil Amplo) criado pela BM&FBovespa neste mesmo mês.

A Drogasil iniciou operações do terceiro centro de distribuição, que fica localizado em Aparecida de Goiânia (GO), em 15 de agosto de 2011.

Em fevereiro de 2013 a Drogasil faz aquisição da Rede de Drogaria VISION, que era estabelecida no Distrito Federal desde 1986.

Hoje, a matriz da Drogasil é localizada na no bairro Butantã, em São Paulo, em frente ao campus da USP. É lá que está localizado o primeiro centro de distribuição da história da Drogasil.

### **3.2 Análises da Organização: Droga Raia**

Toda organização possui uma missão. “As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Toda organização tem uma missão a cumprir”. (CHIAVENATO, 2010, p.62).

A Droga Raia define como essência da marca a sua missão e o seu compromisso existencial.

Em sua *home Page*, a Droga Raia disponibiliza algumas informações com relação à essência de sua marca, seus valores e compromissos.

#### **a) Essência da marca**

"Nós crescemos com o crescimento e o bem-estar de todos".

Esta é a inspiração da Raia. Este é o nosso jeito de enxergar o mundo, de nos relacionar com as pessoas e de expressar toda nossa capacidade de cultivar e compartilhar experiências com o outro.

#### **b) Valores**

**Ética** – Ser ético é ser correto, transparente e honesto em todas as situações.

**Inovação** – Ser inovador é ter uma inquietação constante para fazer melhor. Propor mudanças e soluções que aperfeiçoam nossos processos e serviços.

**Paixão** – É ser apaixonado pelo que faz e por isso fazer com amor e dedicação.

### **c) Compromissos**

**Clientes** - Cada cliente é um cliente, e o relacionamento com cada um deles traz venda que constrói relacionamento.

**Público Interno** - Mantemos uma relação de troca que deve contribuir, independente de sua duração, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos funcionários.

**Fornecedores** – Somos sócios na busca da satisfação de nossos clientes por meio de parcerias duradouras.

**Comunidade** – Somos membros integrantes das comunidades onde operamos e co-responsáveis na busca de solução dos seus problemas.

**Acionistas** - A remuneração do acionista deve ser sempre competitiva, porque sem capital não há crescimento.

#### **3.2.1 Histórico Droga Raia: produtos e serviços**

Nos próximos parágrafos será narrado a história da Droga Raia, informações essas que foram retiradas do site da empresa, o [www.drogaraia.com.br](http://www.drogaraia.com.br).

A história da Droga Raia nasceu em 1905, quando o farmacêutico João Batista Raia inaugurou a Pharmacia Raia em Araraquara, cidade do interior de São Paulo.

Naquela época, os medicamentos prescritos nas receitas pelos médicos eram preparados artesanalmente pelas farmácias, e João Batista, desde a fundação de sua farmácia, mostrou ser um hábil e preciso profissional na manipulação desses medicamentos, fato que lhe garantiu confiança e credibilidade daqueles que procurava por seu serviço naquela cidade.

Naquele tempo a industrialização havia criado grande força e, com isso, laboratórios farmacêuticos multinacionais começaram a se instalar no país, fazendo com que as Farmácias de manipulação que no país haviam passassem a conviver com as Drogarias que vendiam os medicamentos de procedência industrial.

Baptista Raia então percebeu que havia a necessidade de se criar um modelo de atendimento que fosse mais ágil, e, aguçado pelo seu senso de oportunidade, traçou um modelo de rede que levaria conceito de qualidade e respeito aos clientes por várias cidades do estado de São Paulo.

O fundador da Pharmácia Raia possuía um grande sentimento de respeito aos clientes, e a sua capacidade de relacionamento humano contribuiu para que traçasse diretrizes que, mais tarde, foram incorporadas à tradição e princípios da Droga Raia, que era “Interessar-se realmente pelos clientes, colocando as suas necessidades acima de qualquer venda”, o que ainda hoje está estabelecido como um compromisso da empresa e é parte integrante da sua cultura organizacional.

No ano de 1937 a Droga Raia torna-se uma rede, com a abertura de lojas nas cidades de Araraquara, Araçatuba e Piracicaba.

Em 1950, Arturo Pipponzi, genro de João Batista, fundador da Raia, começa a trabalhar na rede, sendo que, em 1966, passa a ter o controle sobre a rede após efetivar a compra da Farmácia dos demais filhos e genros de Baptista. No ano de 1977, Antonio Carlos Pipponzi, filho de Arturo, começa a trabalhar na Droga Raia.

No ano de 1986, a Droga Raia substituiu todas as suas antigas máquinas registradoras por PDVs (Ponto de Vendas) informatizados, que emitem a nota fiscal com a descrição dos produtos comprados.

O lançamento do cartão de descontos em 1987 voltado para clientes aposentados foi um marco na história do varejo brasileiro, que até então não contava com esse tipo de programa para fidelização.

No ano de 1990, é aberto em Taboão da Serra (SP), o primeiro grande centro de distribuição da Droga Raia, que atendia a necessidade de todas as suas filiais. No ano seguinte, a empresa passa a trabalhar com o conceito de “saúde e beleza 24 horas”, onde algumas lojas passaram a funcionar durante todo o dia.

No ano de 1990 a empresa finaliza e implanta o Plano de Carreira, onde, a partir daí, todas as contratações feitas nas lojas eram feitas no primeiro nível do plano de carreira.

Em 1996, a Droga Raia lança o programa de fidelidade inédito no varejo: o “Raia Agradece”, onde os valores das compras realizadas na loja são convertidos em pontos que podem ser trocados por produtos.

Em 1999, a empresa redefine o conceito de marca para “Confiança e Respeito desde 1905”

No ano de 2000 um grande avanço no que se refere à comodidade para clientes foi lançado pela Droga Raia: o lançamento do serviço de *delivery* “Raia em Casa”, onde através dos serviços de entrega, os clientes podem receber produtos em suas casas ou onde estiverem, desde que haja cobertura dos serviços de entrega da farmácia naquela localidade. Nesse mesmo ano (2000) a rede chega ao número de 100 lojas e inaugura a sua primeira loja no estado do Rio de Janeiro, sendo que, em 2003 a rede chega a Minas Gerais e Paraná.

Em 2003 a empresa dá um importante passo estratégico com a criação do site de vendas virtuais e também da Radio Raia, que faz transmissão de programas para toda a rede. Nesse mesmo ano as lojas passam a ter consultoras de beleza e completa 100 anos, com 135 filiais em quatro estados, 70 mil clientes atendidos por dia e 6 milhões de produtos vendidos ao mês.

Em 2007 a Rede atinge o número de 200 lojas, e lança um programa de ofertas exclusivo, que oferece descontos customizados aos clientes cadastrados.

Em 2009 a Droga Raia inaugura o centro de distribuição em Embu (SP).

No ano de 2011 todas as lojas da rede recebem o “Atendômetro”, um aparelho criado para medir a satisfação dos clientes. Nesse mesmo ano a empresa lança o programa “Raia Consciente”, um programa de responsabilidade sócio-ambiental de descarte consciente de medicamento em lojas que atendem ao programa e mantém pontos de coleta. Ainda em 2011 a raia inaugura o Centro de Distribuição de Curitiba (PR) e o Centro de Treinamento em São Paulo (SP). Nesse período a loja atinge o número de 300 lojas instaladas no país.

A seguir, veremos como se deu o processo de fusão entre a Droga Raia e a Drogasil, assim como as principais mudanças que as empresas passaram a partir desse processo.

#### **4 Fusão Droga Raia e Drogasil**

No dia 2 de agosto de 2011, às 20h00, em São Paulo, a notícia da fusão entre a Drogasil e a Droga Raia foi enviada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que rege a bolsa de valores, e logo a notícia estava correndo por jornais do Brasil e do mundo.

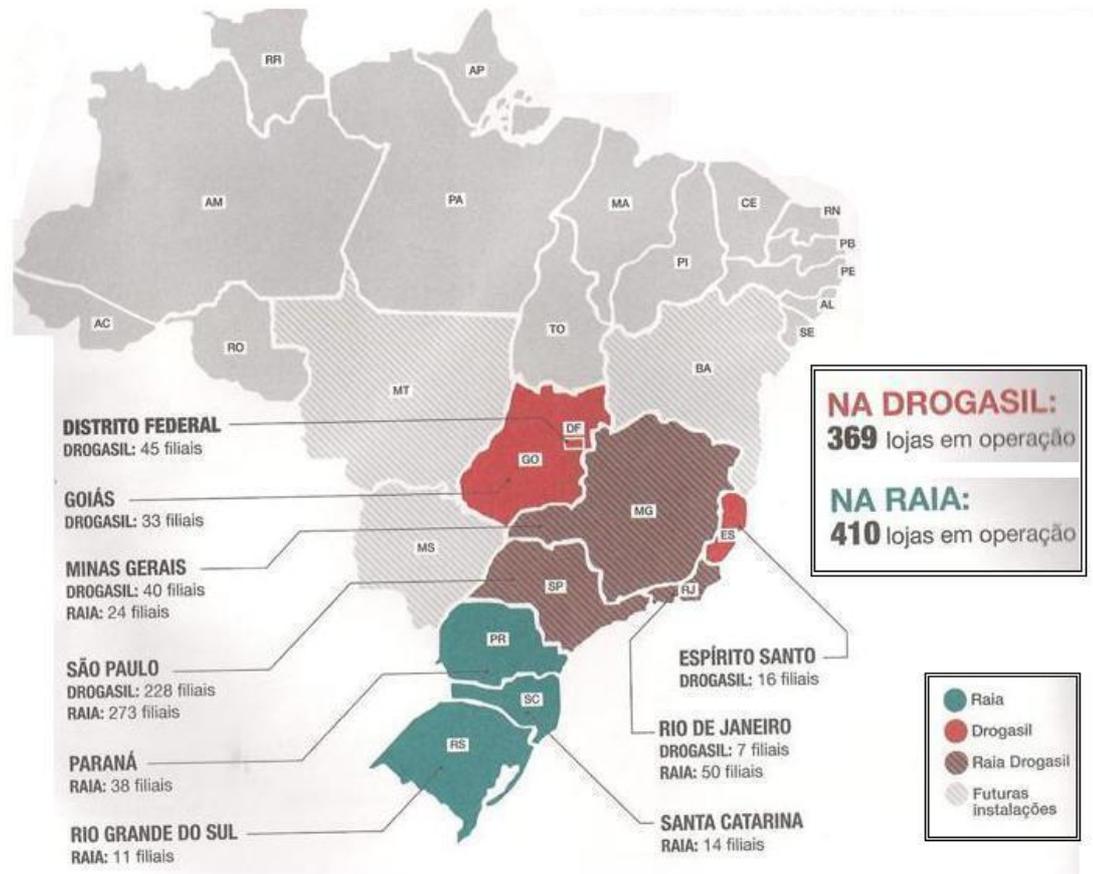
As duas empresas uniram-se para se tornar em uma só, deixando de ser tradicionais concorrentes, e passando a ser a maior rede de farmácia do país, onde, nessa data, passaram a possuir um número de 725 filiais, 15 mil funcionários, presença em nove estados, além de 9,5 milhões de atendimentos mensais à clientes.

Em de agosto de 2011, quando ocorreu a fusão, a Drogasil contava com 8.084 funcionários, enquanto a Droga Raia contabilizava 7214 funcionários em seu quadro. Nesse período, a Drogasil e a Droga Raia eram as duas únicas empresas farmacêuticas entre as 50 marcas mais valiosas do Brasil, segundo o Ranking da Revista *IstoÉ Dinheiro*, e, após a junção de ambas, despontaram entre os maiores grupos varejista do Brasil, sendo a sétima empresa do Ranking, que foi classificado respectivamente na seguinte ordem: Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart, Lojas Americanas, Magazine Luiza, Pernambucanas e o grupo Raia Drogasil.

Juntas, a Drogasil e a Droga Raia formaram a maior empresa do ramo farmacêutico do país, em número de lojas e também pela sua presença no mercado.

Em março de 2012 o boletim informativo “Fique por dentro”, divulgou o seguinte mapa de atuação da empresa.

Ilustração 2 - Mapa de Atuação da Rede



Fonte: Fique por dentro, 2012.

É importante ressaltar que, embora a fusão das marcas tenham ocorrido, desde o início da junção de ambas, todo o anúncio da expansão das redes que era feitas para as lojas, e que eram veiculadas através do boletim informativo “Fique por Dentro”, fazia-se questão de mostrar separadamente qual era a “bandeira” que atuava nos locais demarcados no mapa, sempre fazendo distinção das marcas.

O capital na nova Raia Drogasil ficou dividido em 57% para a Drogasil e 43% para a Raia, percentual esse que foi dividido de acordo com o tamanho do negócio que cada uma tinha, não significando, porém que uma das empresas tenham mais poder que a outra nessa negociação.

Para exercer o controle na nova rede, acionistas controladores de ambas acordaram entre si de terão 40% das ações totais da Raia Drogasil. Desse percentual, 20% vai para os acionistas da Drogasil e 20% para os acionistas da

Raia, sendo que, dos 60% restantes, partes irão para os investidores de mercado e outra parte para acionistas do grupo.

A união dessas duas empresas se mostrou bastante viável aos olhos dos executivos de ambas, pelo fato de possuírem histórias parecidas e valores bastante alinhados.

Para oficializar essa união com muito sucesso, as empresas definiram 4 princípios para guiar o trabalho da nova Raia Drogasil, sendo eles:

**Gestão compartilhada:** A nova Raia Drogasil trabalhará com o sistema de gestão compartilhada, onde sócios, acionistas, diretoria e os conselhos administrativos fiscal trabalharão juntos para que todas as decisões a serem tomadas com relação à empresa, seja feita de forma democrática e transparente, mantendo a parcialidade do relacionamento de ambas para a formação de um só grupo.

**Uma empresa única:** A nova empresa terá uma estrutura organizacional unificada, onde o trabalho das matrizes de ambas as empresas trabalharão de forma integrada, sendo definido um Presidente Executivo para comandar as duas marcas. Além disso, haverá um só modelo organizacional, para que por intermédio deles sejam alinhados todos os valores e compromissos de ambas as marcas, juntando o que cada uma tem de melhor, e aproveitando disso para o crescimento e sucesso do novo modelo organizacional, o que deverá ser feito ao longo do tempo, respeitando a característica de cada uma.

**Manutenção da marcas:** Apesar de as empresas atuarem juntas nos bastidores dos negócios, ambas, Droga Raia e Drogasil, terão mantidas as suas identidades, continuando então competindo no mercado e trabalhando da maneira mais independente possível.

É muito importante para ambas que o gerenciamento de suas marcas sejam feitos de maneira separada, valorizando o diferencial de cada uma delas, buscando a preservação de suas identidades, em benefício dos clientes que são fiéis a uma ou à outra marca.

Essa estratégia já foi adotada por muitas outras empresas que passaram por processo de fusão, como é o caso das redes casas Bahia e Ponto frio, os sites

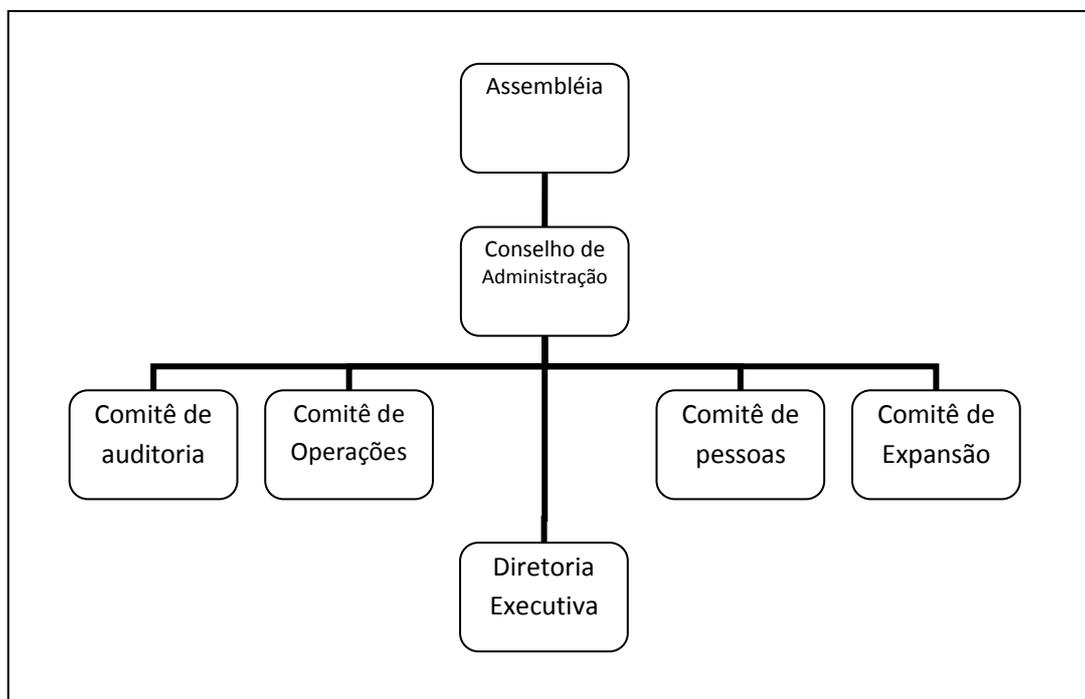
Americanas e Submarino, as cervejarias da Brahma, Skol e Antarctica, que são concorrentes, mas pertencem ao mesmo grupo.

**Os Presidentes:** A nova Raia Drogasil tem um Presidente Executivo para ambas as marcas: Cláudio Roberto Ely, que era Diretor Geral da Raia Drogasil, e que, a partir de então, passa a ser o líder nas rotinas da nova companhia.

Por sua vez, Antonio Carlos Pipponzi, que era Presidente da Raia até a Fusão, torna-se o Presidente do Conselho de Administração, tendo um papel estratégico no planejamento e análise de ações.

Para a administração da nova corporação como um todo, grau hierárquico ficou estabelecido da seguinte maneira:

Ilustração 3 - Organograma da Administração da Raia Drogasil S.A



Fonte: (Fique por dentro, 2011).

Dentro nesse modelo adotado, cada um tem importante papel com relação à vida da organização, sendo o papel de cada um deles descrito a seguir:

**Assembléia:** ela é formada pelos acionistas da nova companhia. Anualmente eles são convocados para votar sobre questões de grande importância para a empresa, assuntos no geral relacionados aos resultados financeiros obtidos pela organização, assim como a escolha dos componentes o Conselho administrativo da Empresa, ou qualquer outro assunto que esteja ligado à reestruturação organizacional ou mudanças para ela.

**Conselho de Administração:** Esse conselho é formado por 9 membros, sendo três deles acionistas da Drogasil, três da Raia, e o outros três, conselheiros independentes, podendo ser, especialistas do mercado, ou pessoa convidada para participar da gestão da empresa. Um desses membros é indicado para ser o Presidente do Conselho de Administração. Esse conselho tem a finalidade de comandar orientações gerais dos negócios da companhia: convocação de assembléias, sugestões sobre as contas e relatórios administrativos, aprovação de plano orçamentário e de negócios para a empresa, avalia o resultado das operações da empresa e também a eficácia da estratégia adotada por ela, assim como tomada de decisões com relação aos problemas trazidos pela diretoria da empresa. Cabe também ao Presidente do Conselho de Administração comandar os seguintes comitês:

**Comitê de auditoria:** é responsável pela organização da política financeira da empresa e fiscaliza as atividades relacionadas a esse departamento, revisando as demonstrações financeiras, auxiliando o Conselho Administrativo nas análises econômicas do cenário Brasileiro e também do Mercado Internacional, auxiliando nas decisões de viabilidade das estratégias a serem tomadas para que sejam executadas incorrendo em menor risco possível.

**Comitê de operações:** é responsável por desenvolver e propor estratégias empresarial para aprimoramento nas operações no mercado, com implementação de políticas voltadas à essa área, com a utilização de ações para que a empresa se torne mais competitiva no mercado.

**Comitê de pessoas:** é responsável por alinhar os projetos e processos que estejam ligados diretamente aos interesses das pessoas e à visão estratégica da empresa; a função desse departamento é lidar basicamente com os recursos humanos pertencentes à empresa, buscando constantemente formular critérios de avaliação dos funcionários e indicadores de desempenho, produtividade e o modelo de gestão da companhia.

**Comitê de expansão:** define o planejamento e o crescimento da empresa; acompanha o cumprimento do planejamento estratégico voltado para a expansão da empresa no mercado; auxilia na análise e contratação de novos pontos comerciais para implantação de novas lojas da rede.

**Diretoria Executiva:** a diretoria é formada pelo Presidente executivo da organização. Em vez de cada uma das redes terem um presidente, existe um só para comandar os negócios da Raia e da drogasil. Ele é responsável por todas as áreas da nova organização e também pela tomada das decisões da companhia. Todos os funcionários da Raia Drogasil estão sob a sua liderança.

#### **4.1 As mudanças implementadas**

É natural em um processo de fusão mudanças com relações a processos, ao dia a dia na organização, assim como mudança para lidar com algumas situações.

No caso da fusão da Droga Raia com a Drogasil não foi diferente.

Várias mudanças aos poucos foram sendo implementadas e outras ainda estão em curso para serem.

A seguir, estão relacionadas algumas mudanças que foram colocadas em prática no dia a dia das duas empresas, e como essas acabaram refletindo no dia a dia dos funcionários.

##### **a) Comunicação empresarial e prestação de satisfações aos colaboradores**

Em tempos de mudanças e transições nos processos de fusões, é natural certa apreensão com relação a como será estabelecido a nova estrutura da

organização, e de que forma ela se organizará ou será estabelecida no seu dia-a-dia.

No caso da nova Raia Drogasil, ficaram estabelecidas previamente alguns critérios com relação às mudanças para que, a partir destas informações, os colaboradores de ambas as empresas tivessem um preparo psicológico de como seria o dia a dia da nova organização, diminuindo incertezas e resistência as mudanças.

Para notificar as mudanças aos funcionários, foram criados boletins informativos que são lançados periodicamente: o Fique por Dentro, é um boletim informativo especial que traz todas as novidades que estão ocorrendo na empresa, as mudanças que estão sendo implementadas e de que maneira essas mudanças refletirá no dia a dia das pessoas ligadas à organização.

Foi criado também a revista *Bula*, que traz informações relacionadas às mudanças, ao dia-a-dia das lojas, o desempenho de cada região com relação as vendas, entrevistas com funcionários de várias lojas do Brasil, informações das novas lojas de ambas as bandeiras que são inauguradas Brasil afora, além de dicas de saúde, bem estar e ações para melhoria na qualidade de vida dos funcionários.

## **b) Mudança do prédio da matriz da Droga Raia**

Uma das primeiras mudanças que foram implantadas com a fusão foi a mudança da sede da empresa Raia, que acabou se mudando para a matriz da Drogasil, que fica no Butantã, um bairro da zona oeste de São Paulo. A Droga Raia mantinha a sua sede em dois andares de um prédio comercial no centro da cidade de Itaim, local este que a empresa pagava aluguel. Por sua vez, a Droga Raia possuía uma matriz bem mais ampla e que era sua própria propriedade. Esse local funcionou por quase 40 anos como matriz da Drogasil. A matriz possui 11 prédios, entre escritórios, centro de treinamento e os galpões do centro de distribuição, em um terreno de mais de 40 mil m<sup>2</sup>.

O primeiro departamento a se mudar em definitivo foi o Departamento de Operações de Varejo seguido pelo Departamento de Compras, sendo este último o primeiro a atuar como Raia Drogasil para o mercado.

Essa transição propiciou uma maior vantagem de negociação para a empresa, já que o departamento é responsável para abastecer todas as lojas do grupo, as compras feitas por ele teve um grande aumento, o que facilitou melhores condições de preços junto aos fornecedores e garantia de estoques sempre cheios.

Muitas empresas percebendo o potencial de compra do grupo, e a sua atuação em quase todo o território nacional, despertou interesse em proporcionar à empresa melhores preços, para que tivesse a sua marca propagada, como é o caso de algumas empresas de perfumaria e genéricos, que até firmaram contrato comercial com a rede para que passassem a atuar comercialmente com exclusividade para a empresa.

É claro que essa nova maneira de trabalhar trouxe algumas mudanças e certa estranheza de adaptação.

A compradora Andressa Moro diz como foi lidar com essas mudanças: “No começo, a gente estranha um pouco. É muita gente falando ao mesmo tempo, dando opinião e tentando ajudar, mas estamos todos nos apoiando diariamente para que as mudanças traga só coisas boas. Minhas expectativas são as melhores”.

Essa mudança trouxe uma vantagem comercial muito grande para a Raia Drogasil, que teve aumentado o seu poder de barganha com os seus fornecedores.

### **c) Aposta em produtos com marca própria**

Desde 2010 a Droga Raia investe fortemente em pesquisa e criação de marca própria. Essa prática é muito comum no mercado varejista, onde essas linhas de produtos são fabricadas por algum fornecedor, que buscam atender as necessidades da empresa solicitante, satisfazendo as expectativas dessas com relação à qualidade do produto e proporcionando bons preços de vendas nas lojas para quem os produtos foram criados.

Eugênio De Zagottis, vice presidente de Planejamento e Relações com investidores da Raia Drogasil diz: “Marca própria é uma estratégia fundamental para qualquer varejista no mundo.. Se o cliente conhece, gosta, e procura os

produtos da marca, não vai encontra-los em nenhum outro lugar, o que acaba fortalecendo a sua relação com a loja”, afirma ele.

Com a fusão da Droga Raia com a Drogasil, esse novo conceito passou a ser adotado pelas lojas da Drogasil, que até então não possuía linha de produtos com marca própria.

Uma das marcas que passaram a fazer parte do portfólio da Drogasil, como Needs, Puii Senses e b-well, até então eram exclusividades apenas nas lojas da Droga Raia.

A marca *Needs* é uma linha de primeiro socorros que possui em seu portfólio produtos como curativos adesivos, pomadas cicatrizantes, esparadrapos, ataduras, álcool em gel, A *Pluii Senses* é uma marca de cosméticos que possui Sampoos, Condicionadores, Cremes e Loções para o corpo, Sabonetes líquidos e em barras e as marca *b-well* é uma linha de complemento alimentar, que possui complexos vitamínicos, óleo de cártamo, óleo de coco, além de outros produtos relacionados ao bem estar nutricional.



Fonte: Bula, 2012.

A implementação dessas novas marcas trouxe substancial mudança na rotina do dia-a-dia nas vendas das lojas da Drogasil, mudando as estratégias de vendas de algumas linhas de produtos, que tem como principal finalidade a maior visualização desses produtos.

Geralmente quando havia solicitação de sugestões por parte dos clientes com relação às marcas, as opiniões poderiam divergir de um atendente para outro, depois do lançamento da marca, é priorizado os produtos de marca própria que são comercializados pela rede.

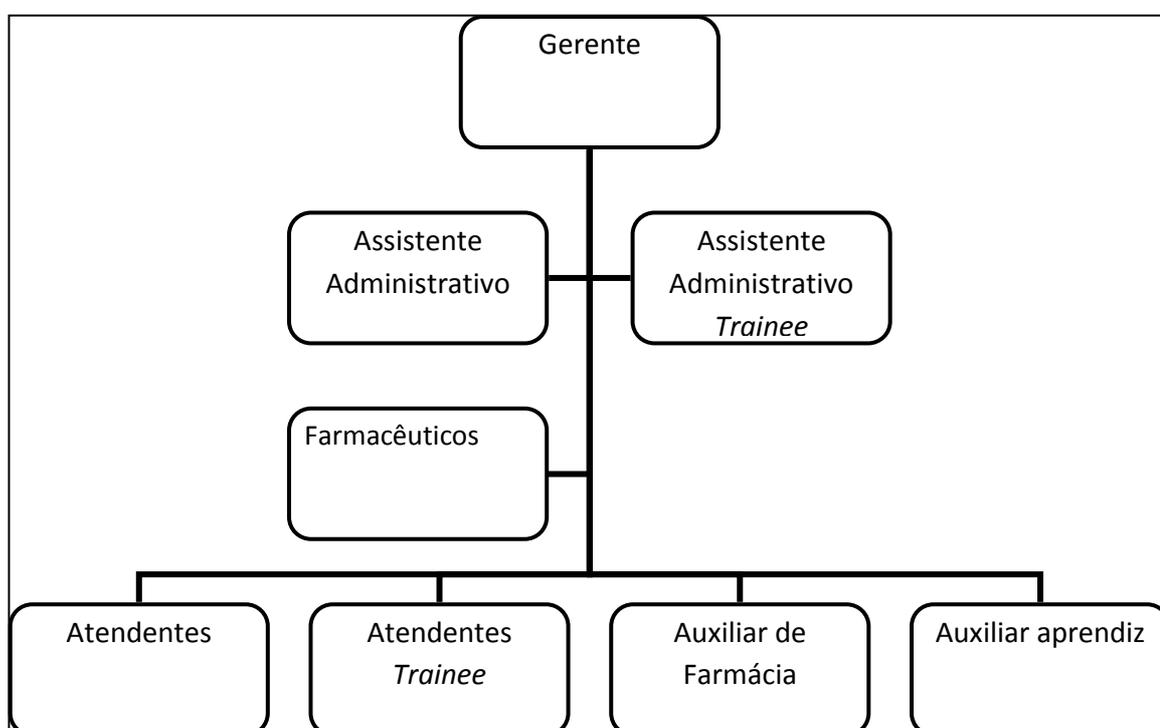
Na maior parte das vezes, os produtos de marca própria têm valor de venda menor em relação aos produtos de mesma categoria, mas que são de outras marcas. A equipe das lojas são orientadas a darem maior atenção de

vendas aos produtos de marca própria da rede, de forma que, havendo satisfação dos clientes com a aquisição do produto, obtém-se a partir daí o potencial de se fidelizar esse cliente à loja, visto que não há em outras redes a oferta desse mesmo produto.

#### d) Mudanças no organograma das lojas rede

O plano de carreira da Drogasil nas lojas era estabelecido com base nos seguintes graus hierárquico dentro das lojas:

Ilustração 5: Organograma das lojas da Drogasil antes da Fusão



Fonte : DROGASIL, 2013.

**Gerente:** é o responsável administrativo pela loja, sendo ele quem responde por tudo o que se refere ao cumprimento das estratégias da empresa voltadas para as lojas. É ele quem planeja e formula estratégias de melhorias de vendas para as lojas, estando alinhado ao que é proposto pela administração estratégica da empresa, verifica o desempenho dos funcionários no dia-a-dia, procura resolver problemas comportamentais dos funcionários que porventura possa estar em desacordo com o que é aspirado pela empresa, indica

funcionários aptos para receber promoção funcional, além de rotinas administrativas voltadas a programação de férias de funcionários, folgas e ajustes necessários em suas escalas de trabalho.

O superior imediato do gerente de loja é o gerente regional, que não fica em uma só loja, não fazendo parte portanto do quadro de funcionários de uma determinada filial.

**Assistente administrativo:** É o que responde pela loja na ausência de um gerente. Cabe a ele a execução de rotinas administrativas como: controle de ponto dos funcionários, preenchimento de planilhas demonstrativas de desempenho das lojas, retirada de dinheiro em excesso nos caixas das lojas, troca de dinheiro nos caixas, acompanhamento da retirada de dinheiro do cofre da loja por empresa terceirizada que executa essa operação, a Prossegur, além de outras atividades administrativas da loja.

**Assistente administrativo trainee:** É o profissional que substitui o assistente administrativo em caso de este estar ausente na loja. Ele é treinado para futuramente exercer a função de Assistente Administrativo.

**Farmacêuticos:** O farmacêutico é o responsável pelas condições sanitárias da loja, ou seja, tudo o que é relativo à saúde, à higiene e a preservação da saúde pública. Seu trabalho consiste na dispensação de medicamentos mediante prescrição médica, aplicação de injetáveis mediante prescrição de um profissional da área da saúde, além da verificação da manutenção da higiene na loja como um todo, a verificação da qualidade dos produtos que estão sendo vendidos na loja: condições de uso e prazo de validade.

É ele quem responde à vigilância sanitária pelo descumprimento e violação de qualquer assunto que possa acarretar dano à saúde de algum cliente pelo consumo de algum produto em más condições para consumo.

**Atendentes Trainee:** Estão em treinamento para atendimento nos balcões, para dispensação de medicamentos sob receitas médicas. Passam por treinamento na matriz para aprenderem sobre classes terapêuticas, para melhor

conhecimento dos medicamentos e das substâncias. Esses profissionais estão sempre trabalhando sob a supervisão de um farmacêutico.

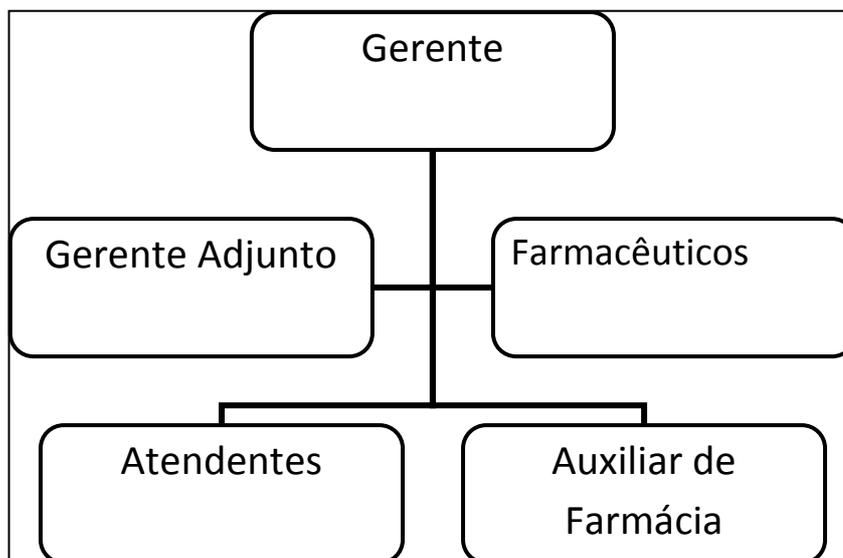
**Atendentes:** São treinados para trabalhar no balcão das farmácias, dispensando medicamentos sob prescrição médica, sob verificação dos farmacêuticos, além de aplicação de injetáveis com devidas prescrições. Para tanto, recebem um treinamento de 15 dias na matriz da empresa, o qual, após passar por uma avaliação, em estando apto para exercer a profissão, a exercerão sob os cuidados e atenção dos farmacêuticos atuantes na loja.

**Auxiliares de farmácia:** São responsáveis pela execução da parte operacional dos caixas das lojas (PDVs), além de orientação aos clientes com relação à produtos que procuram. São os principais responsáveis pela organização dos produtos expostos à venda nas lojas e também para oferecerem sugestão de produtos para os clientes, sendo peças chaves para o alavancamento das vendas nos Pontos de Vendas.

**Auxiliar Aprendiz:** São profissionais maiores de idade que participam do programa Jovem Aprendiz, do governo Federal, e que são contratados pela empresa. Essas pessoas têm carga horária de 6 horas diárias, não trabalhando aos fins de semanas e feriados. Dois dias por semana também fazem um curso em alguma Instituição educacional de Ensino Técnico, a não trabalham nesse dia. São responsáveis pela reposição de produtos nas prateleiras das lojas e organização, além de ajuda aos clientes que buscam produtos da loja ou alguma informação sobre ele.

Após a fusão da Droga Raia com a Drogasil, o modelo do organograma das lojas passarão a ser organizados da seguinte maneira:

Ilustração 6: Organograma das Lojas Drogasil - Pós Fusão



Fonte: Drogasil, 2013.

Nesse novo modelo, alguns cargos foram retirados: Assistente administrativo *trainee*, atendentes *trainee* e auxiliares aprendizes.

Essa estratégia foi adotada seguindo os padrões existentes nas lojas da Raia.

Através desse novo modelo, é proposta aos funcionários da Drogasil uma evolução funcional com maior rapidez, trazendo bastante contentamento aos funcionários que buscam ascensão profissional. Para empresa, foi proporcionado uma estrutura mais enxuta, como menos grau de hierarquia, agilizando os processos burocráticos com relação à manutenção dos vários cargos existentes nas lojas.

#### 4.2 A gestão da mudança na nova RAIA DROGASIL S.A

Em um cenário de mudanças por processo de fusão, é muito comum incertezas e inseguranças. Os funcionários de ambas as empresas temem que as mudanças nas rotinas venham afetar drasticamente na maneira de se fazer as coisas dentro da organização, temendo assim que as tais mudanças ocorram, já que essas podem trazer consigo conseqüências que acarretarão no mau desempenho daqueles que não conseguem se adaptar a elas.

No processo de fusão da Droga Raia com a Drogasil, algumas estratégias foram utilizadas visando um menor impacto nessa transição, dadas a necessidade de se adaptar um modelo organizacional que permitisse juntar duas empresas de grande porte com o mínimo de choque cultural possível.

Antes mesmo de anunciar a fusão para o mercado, a Raia e a Drogasil já estudavam um modelo para minimizar os impactos e resistência dos seus funcionários.

No dia em que foi anunciada a fusão entre ambas, uma mensagem foi enviada para as redes anunciando como seria o novo processo de integração das duas marcas.

Na carta enviada as lojas da Drogasil, o Diretor Geral daquela organização citava a importância da decisão que havia sido tomado e que, tal decisão dava início a uma nova história do varejo farmacêutico no Brasil, já que marcava o nascimento de uma rede que seria líder no mercado varejista farmacêutico no Brasil e na América Latina.

A linguagem utilizada pelo então diretor da Drogasil foi relevante para passar tranquilidade e segurança aos funcionários envolvidos no processo de fusão.

Ele ressaltou a ideia de que a empresa seria única, e que isso era um importante passo para se tornarem mais fortes, já essa junção uniria as forças de ambas e que essa fusão visava não somente unir-se simplesmente, mas pegar o que cada uma tinha de melhor para a construção de uma empresa sólida e estruturada.

Na carta enviada as lojas, foram apontadas que essa sinergia visava torná-los mais forte competitivamente, para continuarem crescendo de maneira a promover o bem estar de todos, levando em consideração as diferenças de cada uma. Foi ressaltado que a construção da nova empresa seria efetuada com serenidade e transparência, sempre respeitando os tempos e as características de cada uma das empresas, seguindo decisões que haviam sido tomadas com

respeito aos princípios básicos definidos por ambas as empresas previamente, sendo as tais:

### 1. UNIÃO DE IGUAIS

O controle da RAIA DROGASIL S.A seria compartilhado em condições absolutamente equilibradas em relação a estrutura societária, conselho de administração e gestão executiva da empresa.

### 2. CONSTRUÇÃO DE UMA EMPRESA ÚNICA

A RAIA DROGASIL S.A. teria uma estrutura corporativa unificada, desenvolvendo uma Cultura Organizacional única, que representaria a fusão e alinhamento de valores e compromissos das duas empresas.

### 3. MANUTENÇÃO DAS DUAS MARCAS

As duas marcas seriam mantidas, pois representavam os principais ativos que cada empresa trazia para essa nova associação. Elas deveriam ser cuidadosamente geridas para fortalecer a identidade e diferenciais de cada uma.

### 4. PAPEL DO PRESIDENTE DO CONSELHO E DO PRESIDENTE DA EMPRESA

A presidência da empresa seria ocupada pelo então Diretor da Drogasil, enquanto a presidência do Conselho ficaria com o então presidente da Droga Raia.

For ressaltado que ambos trabalhariam sempre muito unidos e compartilhando visões e valores muito alinhados entre eles.

### **4.3 A transição da mudança para RAIA Drogasil S.A**

Nos processos de fusão e aquisição, um fato muito importante para criar um cenário de maior certeza e confiança aos colaboradores é investir na informação, para que todo o processo ocorra de forma organizada e transparente.

Na de fusão da Droga Raia com a Drogasil, os setores que mais sentiram o impacto da fusão foram aqueles que teriam de compartilhar o mesmo espaço na matriz da nova empresa.

Para enfrentar essa nova etapa de integração, a Raia Drogasil contou com a orientação da empresa McKinsey & Company, empresa de consultoria encarregada de conduzir todo o processo de integração das duas empresas

A empresa McKinsey tem mais de 80 anos de experiência, e é especialista em ajudar empresas que passam por processos de fusão. No Brasil, a empresa participou na união do Unibanco com o Itaú e da Sadia com a Perdigão.

No início do processo de integração das duas empresas, foram feitas avaliações de processos de ambas, além de pesquisas com funcionários e mesas de discussões para descobrir melhores maneiras de conduzir a união das duas com relação às formulas de trabalhos ideais a serem desenvolvidas por elas. Para essa finalidade, foram criados doze grupos de trabalho, que ficou denominado como “equipes funcionais”, cuja principal função é representar cada área da empresa, reunindo funcionários da Droga Raia e da Drogasil.

Essas equipes funcionais tiveram um espaço criado na própria sede da Raia Drogasil que ficou conhecido como escritório de integração. Parte da equipe que desenvolveu escolha dos processos, políticas e sistemas que foram adotados na nova Raia Drogasil, teve de dedicar 100% do seu tempo à transição, que o apoio da Mc Kinsey.

A McKinsey também foi responsável por coordenar outras atividades, como Workshop de integração e pesquisa com os funcionários, cujo principal objetivo foi a avaliação da cultura e os valores internos da Raia e da Drogasil A pesquisa foi

realizada através de questionários feitos aos funcionários de lojas, dos centros de distribuição e dos matrizes.

A forma como a questão da fusão e da mudança foi abordado pela empresa Raia Drogasil foi baseada na ideologia de que constituía em um importante passo para a vida das duas organizações, já que tal fenômeno as tornariam mais fortes e competitivas no mercado.

Através da Revista BULA e do boletim informativo “Fique por Dentro”, que vão para todas as lojas da Raia e da Drogasil, a empresa procurou passar a idéia da fusão como uma questão de melhoria para a saúde organizacional. E para passar essa idéia, a empresa passava as informações ressaltando a importância de cada mudança que estava sendo implementada.

O primeiro Boletim informativo, do mês de março de 2012, a empresa estampou na primeira pagina a manchete “A mudança começou”, e a primeira matéria abordada era sobre a maior abrangência que a empresa passou a ter no Brasil após a fusão de ambas, que na linguagem utilizada no boletim, ressaltava que essa união trouxe maior visibilidade de ambas as marcas e fortalecimento da Raia Drogasil, visto que passaram a ter maior presença em várias regiões do Brasil.

Na questão da comunicação, a forma como foi passada as informações para os colaboradores foi uma tentativa de amenizar os impactos com relação às mudanças. Palavras como “união”, foi de grande utilização da empresa para denominar o processo de fusão; “time”, para denominar a nova equipe formada com a junção das duas empresas para constituir apenas uma equipe; “parceria”, usada também para definir fusão, ressaltando o significado de suas forças significam juntas.

O primeiro boletim informativo “Fique por Dentro” teve grande importância para acalmar as ansiedades dos trabalhadores das lojas das duas redes, esclarecendo dúvidas sobre como seria dali por diante o trabalho nas lojas, nas matrizes e no Centros de Distribuição.

A seguir, temos algumas perguntas e respostas para algumas das supostas dúvidas de funcionários sobre a nova Raia Drogasil que foram formuladas no boletim para esclarecimento dos funcionários assim que foi anunciada a fusão de ambas:

1. Todas as lojas vão passar a se chamar Raia Drogasil?

Não. As duas marcas – Drogasil e Raia – continuam existindo separadamente. Drogasil é Drogasil, Raia é Raia.

2. Posso Aceitar o cartão de descontos da Drogasil na loja da Raia e o da Raia na filial da Drogasil?

Não. As operações de loja continuam separadas. Os cartões de fidelidade e serviços da Drogasil continuam valendo apenas na Drogasil. E os da Raia, apenas na Raia. Obviamente, os cartões de crédito Visa e Mastercard da Raia e da Drogasil continuam valendo em qualquer estabelecimento comercial.

3. Se o cliente fizer uma compra na Drogasil, pode trocá-la na loja da Droga Raia e vice-versa?

Não. As operações de loja continuam separadas por marca. Então não é possível trocar produtos comprados ou em estoques entre uma Drogasil e uma Raia – apenas em filiais da mesma marca como sempre foi.

4. Se há uma promoção ou condição comercial na Drogasil ou na Raia, posso dar o mesmo desconto na minha loja?

Você vai agir como sempre fez. As marcas Drogasil e Raia continuam como concorrentes. Logo, se um concorrente faz uma promoção e você consegue cobrir, ótimo. As políticas de preços, descontos e cobertura são independentes e diferentes: cada marca tem a sua.

5. Os regionais vão cuidar das lojas Drogasil e Raia que estão localizadas na mesma área?

Não. As estruturas de operação de loja continuam separadas e cada uma mantém seus próprios Gerentes Regionais. O regional da Raia só cuida das lojas da Raia. O mesmo vale para o regional da Drogasil.

6. Os centros de Distribuição vão fazer entregas tanto para lojas da Drogasil quanto da Raia?

Por enquanto, não. Cada CD continuam trabalhando para as lojas da sua marca original. Ou seja: os CDs da Raia entregam apenas para as filiais da Raia, e os CDs da Drogasil, apenas para as filiais da Drogasil.

7. Terei os mesmos benefícios, plano de carreira e política de remuneração que os funcionários da Drogasil ou da Raia têm?

Por enquanto, não. É preciso esperar a oficialização da fusão – que passará por etapas jurídicas e aprovações do governo para ser concluída – para começarmos a integrar as questões de recursos humanos. Só então será feito um estudo, com o objetivo de unificar as políticas de benefícios, carreira e remuneração das duas marcas. Esse processo será realizado em etapas e pode levar algum tempo para ser concluído.

8. Posso pedir transferência para a Drogasil ou para a Droga Raia?

Não. As operações de loja são separadas e não há a transferência entre funcionários das filiais de uma e de outra marca. Quem trabalha na Drogasil continua trabalhando na Drogasil. Quem trabalha na Raia continua na Raia.

9. A sede das empresas vai mudar?

Por enquanto, não. A Drogasil e a Raia continuam em suas matrizes. É preciso esperar a oficialização da fusão para fazer qualquer mudança. Mas a resposta, no futuro, é: sim. É natural que a estrutura administrativa da nova Raia Drogasil funcione no mesmo lugar. Isso agiliza o fluxo de informações e facilita o dia a dia dos funcionários. Afinal, a estrutura corporativa trabalha junto e não terá porquê fazer isso em locais separados.

10. Vamos continuar competindo na Copa Simprafarma de futebol?

Claro. Assim como Drogasil e Raia continuam concorrentes no comércio, também seguem disputando todos os troféus do varejo farmacêutico. Que vença o melhor. Mas agora não importa qual das marcas levantará o caneco. Não haverá perdedores. Seremos todos campeões.

(FIQUE POR DENTRO, 2012).

O boletim informativo “Fique por dentro”, de 2012, ressalta que não é objetivo da fusão mudar a maneira como as lojas trabalham, já que, é exatamente essas diferenças que caracterizam a escolhas que os clientes fazem, optando ora pela Droga Raia, ora pela Drogasil.

Através das informações de que haverá poucas mudanças com relação às estratégias de vendas nas lojas e na supervisão que é feita nas lojas pelos regionais, tais informações, da maneira como foram passadas aos colaboradores, geraram maior segurança no que se refere aos receios inerentes a grandes mudanças na maneira de se fazer as coisas na organização.

No entanto, a unificação dos setores administrativos na matriz acarretará na escolha de um líder para gerenciamento de cada uma das áreas que lá atuam, sendo alguma delas: Recursos Humanos, Estratégia de Vendas, Compras, Departamento Financeiro, Departamento De Marketing e TI, entre outros.

A questão de haver departamentos unificados na matriz trabalhando para criar estratégias diferenciadas para atender cada uma das lojas separadamente é uma questão desafiadora e que despende um trabalho bem elaborado para obtenção de sucesso.

#### **4.4 Crença, Missão e Valores da Raia Drogasil**

No processo de desenvolvimento da nova identidade (*branding*) da Raia Drogasil, após processo de investigação e análise foi dado inicio a criação da essência – uma nova marca com identidades própria e estratégias alinhadas - da nova corporação.

O resultado desse trabalho foi a definição de uma crença (aquilo que a empresa acredita), uma missão (o que a empresa se propõem a fazer todo o dia) e seis valores (as qualidades e atributos que nortearão as escolhas a serem tomadas pela nova empresa e sua postura frente a suas ações no mercado assim como sua maneira de trabalhar).

A crença de que “farmácia é saúde e bem estar para toda a vida” constitui o foco da empresa.

Como missão ficou definida:

“Fazer parte da vida das pessoas, constituindo relacionamentos de confiança todos os dias, por meio da excelência em execução e atendimento, gerando como resultados oportunidades de crescimento para os funcionários e resultados sustentáveis para a empresa”.

(BULA, 2012).

Como valores da nova empresa, ficaram definidos os seguintes:

**Ética** é fazer o que sabemos ser o certo, de forma transparente e com honestidade, seja qual for a situação.

**De bem com a vida** é ser positivo ao encarar a vida. É ver oportunidades nos desafios. É manter a alegria e o entusiasmo.

**Empatia** é se colocar no lugar do outro e trata-lo como gostaria de ser tratado, seja ele o cliente ou seu colega de equipe.

**Empreendedorismo** é cuidar do negócio como se fosse o dono, se comprometer e procurar saber o que mais fazer.

**Simplicidade** é ser natural, espontâneo, acessível e nada complicado, assim como é o negócio da empresa.

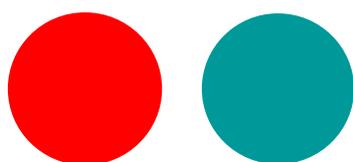
**Inovação** é ter uma inquietação constante para fazer melhor, propor mudanças e soluções que aperfeiçoem nossos processos e serviços.

(Bula, 2012).

Além dessas ações para construção da nova marca, foi criada uma nova identidade visual para identificação da empresa que se formou a partir da junção das duas redes distintas, identificação essa que passou a ser utilizada apenas na matriz, local onde as operações são realizadas em conjunto para as duas empresas.

A nova identidade visual, que foi lançada em março de 2012, já pode ser vista na matriz em crachás, cartões e nas comunicações institucionais.

A figura a seguir mostra como ficou a nova marca e a explicação, veiculada na revista Bula (2012), para a sua escolha.



As cores aqui estão para nos lembrar com orgulho de nossas histórias

Nosso símbolo é uma cruz diferenciada, formada pela conexão de duas figuras orgânicas para dizer ao mercado que somos líderes em saúde e beleza.

O posicionamento da cruz, em relação ao nome, acima e à direita, como um exponencial, é nossa promessa de crescer continuamente, mantendo nos como a maior rede de farmácias do Brasil.

**Ilustração 7: Logomarca Raia Drogasil S.A**



Fonte: (Bula, 2012).

“A tipografia do nome, pela simplicidade e retidão, fala do nosso maior valor: a ética”. (BULA, 2012).

A nova identidade visual criada só foi utilizada na matriz da Raia Drogasil. Nas lojas, não houve mudança alguma, nem de logotipo nem de fachada, já que, para o mercado do varejo, as marcas Drogasil e Droga Raia continuam existindo separadamente.

A essência da Raia Drogasil é a base de tudo, por isso mesmo já foi ajustada para estar alinhada com a essência das duas marcas, mas, ainda assim, cada bandeira tem suas qualidades e seu posicionamento, sendo justamente essas diferenças que mantêm a preferência de seus clientes.

No boletim informativo “Fique por Dentro” (2012), onde foram veiculados os valores de cada uma das marcas, foi mostrada a similaridade e alinhamento das visões e crenças que ambas cultivam e que serão adotadas para nortear o trabalho na nova Raia Drogasil.

Ilustração 8: Os valores de cada marca

**OS VALORES DE CADA UMA DAS MARCAS**

**ESSES CONCEITOS NORTEIAM O NOSSO TRABALHO**

**DROGASIL**  
**SERVE CONFIANÇA**

- SIMPLICIDADE**  
Temos orgulho de ser uma organização eficiente, ágil, não burocrática e com poucos níveis hierárquicos.
- SERVIÇOS**  
Mantemos um elevado padrão de serviços e atendimento a clientes e as melhores práticas de varejo aos clientes, aos funcionários e aos requerimentos das autoridades sanitárias.
- CONFIANÇA**  
Servimos confiança, pois cumprimos com nossos compromissos.
- ALIANÇA**  
Cultivamos respeito, compreensão e trabalho em equipe. Criamos e desenvolvemos valor por meio de alianças dentro e fora da organização.

**Raia**  
**PRAZER EM CUIDAR**

- ÉTICA**  
Ser ético é ser correto, transparente e honesto em todas as situações.
- INOVAÇÃO**  
Ser inovador é ter uma inquietação constante para fazer melhor e propor mudanças e soluções que aperfeiçoem nossos processos e serviços.
- PAIXÃO**  
É ser apaixonado pelo que faz e, por isso, fazer com amor e dedicação.

Agora, juntas, somos mais completas: só uma empresa que **SERVE CONFIANÇA**, pode ter **PRAZER EM CUIDAR**.

FONTE: (Bula, 2012)

## **5 Pesquisa de campo**

### **5.1 Metodologia da pesquisa**

Para fazer uma análise de como a fusão impactou no dia a dia das lojas, foi feita uma entrevista para coleta dos dados referentes ao assunto.

“Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Quando realizada por um investigador experiente, ‘é muitas vezes superior a outros sistemas, de obtenção de dados’”. (BEST,1972:120 apud MARCONI; LAKATOS, 2009:83).

No caso específico desse trabalho, o investigador se aprofundou no estudo de bibliografias que tratam sobre a formulação da entrevista, visto não possuir experiência aprofundada sobre o assunto.

A coleta dos dados da entrevista foi feita através de uma pesquisa semi estruturada onde o entrevistador procurou algumas informações junto ao entrevistado com relação aos processos de mudanças culturais e comportamentais na empresa Drogasil.

Nas entrevistas semi-estruturadas “as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” sendo que “o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, portanto a uma estrutura formal”. (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A pessoa entrevista, Leandro Rodrigues, é farmacêutico-responsável pela Drogasil de Nova Odessa, SP, e, em sua trajetória na empresa, acompanhou o processo de fusão da Rede Drogasil com a Droga Raia desde quando ela foi anunciada.

## 5.2 – Aplicação da pesquisa

A primeira questão que foi realizada ao entrevistado foi de como o processo de fusão foi anunciado aos funcionários da empresa, e se, de alguma forma eles já haviam sido “preparados” para receber a notícia. Ao que o entrevistado respondeu que a notícia, quando foi passada para os funcionários das lojas, foi recebida com muitas surpresas por todos os colaboradores. Os gerentes, que foram responsáveis por passarem a informação às lojas, receberam a notícias de que haveria mudanças, e que tais mudanças seriam favoráveis para os funcionários de ambas. Em se tratando da “união” das duas maiores redes do varejo farmacêutico brasileiro, foi enfatizado desde o início do processo que ambas as empresas se fortaleceriam e teriam maior visibilidade e capacidade de expansão, o que traria maior oportunidade de crescimento para os funcionários. O discurso anunciado aos funcionários é que, a partir da fusão, estava nascendo uma nova empresa “gigante do setor”.

Ao ser questionado sobre o grau de incerteza, medos e anseios dos funcionários com relação a fusão, foi dito pelo entrevistado que as informações passadas pela gerência nas reuniões periódica das lojas era de que as mudanças ocorreriam de forma gradual e que tais mudanças seriam favoráveis aos funcionários, pois “pegariam” o que cada marca tinha de melhor para ser implantada para todas. O entrevistado, que acompanhou a notícia das mudanças da matriz, afirma que foi lá onde que a notícia foi recebida com maior impacto. E que para minimizar os impactos iniciais, foi montado *workshops* de integração entre as duas equipes.

Quando perguntado sobre as principais mudanças ocorridas nas lojas, o entrevistado disse que houve algumas pequenas mudanças que foram sendo implantadas gradativamente. As lojas da Drogasil começaram a vender produtos com marca própria e que são exclusivos apenas nas lojas da Droga Raia e da Drogasil, sendo que, nas reuniões realizadas com a gerência de loja, é pedido para que se dêem maior foco nas vendas desses produtos. Para alavancar as vendas desses produtos, foram disponibilizados *folders* nas lojas que destacam

toda a qualidade que esses produtos possuem e as vantagens que se tem em adquiri-los com relação a custo benefício.

As lojas da Drogasil começaram a receber promoções similares à da Droga Raia. O programa de promoções que na Raia era chamado de “Raia Arrasa”, quando implantado na Drogasil foi batizado de “Drogasil Vantagens”. Esse programa consiste no cliente comprar certa quantidade de determinado produto e, como brinde, ganhar outro produto (ou o mesmo produto).

O entrevistado também apontou que, a Drogasil sempre teve a visão de que fosse necessário manter nas lojas a maior variedade possível de medicamento para que fossem atendidas as necessidades dos clientes que viessem procurar por eles. No entanto, após a fusão, ficou estabelecido que, só pode encomendados medicamentos na quantidade necessária para atender aos pedidos existentes, e não visando suprir futuras necessidades. Isso se deve ao fato de que, a Droga Raia acredita ser melhor que as lojas mantenham um estoque mínimo de produtos. Como conseqüências disso, os estoques das lojas da Drogasil, que antes eram abarrotados, estão cada vez mais vazios.

Quando perguntado acerca dos processos de operações de lojas, Leandro apontou que não houve grandes mudanças para os funcionários da Drogasil até o momento, mas, ele apontou que está em estudo a mudança no sistema de TI das lojas da Drogasil, já que, ao ser feitas análises pelo departamento de TI da Drogasil, foi constatado que a Droga Raia possui um sistema de tecnologia da informação muito mais avançado com relação as funcionalidades. Na Drogasil por exemplo, quando se quer informações técnicas acerca de um determinado medicamento, elas são buscadas no DEF (Dicionário de Especialidades Farmacêuticas). No caso da Raia, os computadores de atendimento ao balcão já possuem essa funcionalidade. Outrossim, na Drogasil, quando se precisava cadastrar algum cliente em algum Programa de Benefício de Medicamentos (PBMs), que são oferecidos pelos laboratórios farmacêuticos, se faz necessário estar ligando para as Centrais de atendimento ao Clientes disponibilizados pelos laboratórios. No caso da Droga Raia, eles conseguem fazer esses cadastrados on-line, gerando maior comodidade aos clientes, que não precisam aguardar muito tempo de espera.

Para a minimização dos impactos com relação as mudanças, foi dito ainda que os funcionários da Drogasil passarão por treinamentos para estar operando nesse novo sistema.

Durante a entrevista, o entrevistado apontou que algumas mudanças importantes ocorreram também na Droga Raia. Uma das que foi apontada e que, na opinião de Leandro, foi a de maior importância para a Droga Raia, foi a questão do treinamento de funcionários. A Droga Raia quase não oferecia treinamentos diversos por não possuir um local de treinamento adequado, já que sua antiga matriz não possuía uma estrutura favorável para isso. Após a fusão, a nova matriz, que possui uma moderna estrutura, contando também com uma ampla sala de treinamento, viabilizou a realização de mais treinamentos para os funcionários da Droga Raia.

Aproveitando o assunto, foi questionado como são realizados os treinamentos para ambas as marcas, ao que Leandro disse que são oferecidos os mesmos treinamentos para funcionários da Droga Raia e para os da Drogasil, e que ficam todos juntos em uma mesma sala. Os treinamentos oferecidos pela empresas envolve os mais diversos conteúdos voltados à área farmacêutica: cursos de classes terapêuticas, receituários, políticas de bom atendimento, além dos cursos que são oferecidos por representantes de várias marcas de dermocosméticos, como, La Roche Posay, Vichy, Roc, Neutrogena, Ávene, entre outros.

Durante certo ponto da entrevista, o entrevistado também informou que, uma das grandes mudanças ocorridas na Droga Raia foi com relação à política de promoção funcional. A Empresa, antes da fusão, não tinha plano de carreira para quem era farmacêutico. A Droga Raia possuía a crença de que o gerente tinha que ser exclusivamente administrativo, sendo que, segundo ela, um gerente-farmacêutico não teria condições e preparo de atuar em suas lojas. Após a fusão, essa visão foi revista e, a partir do momento em que se fez a reestruturação da política de cargos de ambas e os planos de carreira, foi concedido aos farmacêuticos da Droga Raia a oportunidade de seguirem carreira também como gerentes- farmacêuticos, mudando uma visão que esteve presente na Droga Raia há muito tempo.

## 6. Análise e Discussão

Considerando as informações que foram passadas durante a entrevista e analisando-as à luz das considerações de Schein (2009), pode se afirmar que, por menos impactantes que possam ter parecido os efeitos da fusão na cultura organizacional que permeiam as lojas da rede (se comparadas a da matriz), tais mudanças ocorreram.

No entanto, é perceptível que, nesse primeiro momento de transição (visto que o processo de fusão ainda está em andamento), as mudanças que foram ocorridas na Cultura Organizacional, em sua maioria, foram transitando em um nível superficial, onde os elementos que neles estão inseridos são denominados artefatos, conforme já visto no capítulo 2.

A primeira novidade implantada e que foi percebida pelos funcionários quando na transição da fusão, foi relativo ao *mix* de produtos que começou a se diferenciar do que era antes: produtos de diferentes marcas além de alguns com marca própria da rede. Os funcionários foram orientados pela gerência das lojas quanto a chegada desses produtos (marca própria), sendo ressaltada a importância dos benefícios que os tais trariam às lojas. As informações dos produtos de marca própria, que são passadas através de panfletos e *banners* procuram inculcar nos funcionários a crença de que esses produtos são as melhores opções para os clientes e para as lojas, transmitindo assim um pensamento que, assumido como verdadeiro, proporcionou sucesso de vendas nas lojas em geral.

O programa de promoções “Drogasil Vantagens”, notável mudanças implantada, trouxe um conceito diferente de vantagem para os clientes as lojas da Drogasil. De certa forma, essas promoções afetaram na rotina do trabalho no que se referem às maneiras de se fazerem vendas nas lojas. Os funcionários são instruídos a, quando um cliente pegar apenas um dos produtos que estão dentro do programa de vantagem, oferecer a ele outro produto para que ele participe da vantagem da promoção, que pode ser receber outro produto gratuitamente, ou

outro produto com desconto, ou receber abatimento no valor total da compra, dependendo das condições da promoção. Toda essa situação não existia antes da implantação da promoção. Tal situação trouxe uma maior proximidade dos funcionários com os clientes na questão de lhes oferecer maiores vantagens, ao passo que, os clientes, recebendo tais vantagens, obtêm maior satisfação.

Um dos valores assumidos nas lojas a partir da fusão foi de que a comunicação faz bem e é importante para perceber o que está acontecendo com a empresa e quais mudanças estão por vir. Todos os funcionários recebem periodicamente a cada dois meses um exemplar da revista *Bula* que mostra todas as novidades referentes à mudança que está sendo implantada no processo de fusão, assim como a expansão que a rede vem conseguindo no território nacional.

Analisando o desempenho do entrevistado durante as perguntas que foram realizadas, foi perceptível que a comunicação interna da empresa exerceu um papel importante na solução das dúvidas dos funcionários quanto às questões inerentes a fusão. Quando questionado de como os funcionários agiam ao ser questionado por clientes curiosos por informações sobre a fusão, o entrevistado confirmou que todos os funcionários continuam afirmando sucintamente aos clientes que “Droga Raia é Droga Raia” e “Drogasil é Drogasil”. Isso mostra que os funcionários têm em mente que cada uma das empresas, apesar de juntas nos bastidores, possuem culturas diferentes, embora muitas de suas visões estejam alinhadas em um mesmo propósito.

Por outro lado, analisando sobre a questão da mudança no sistema de TI que é utilizado pela Droga Raia e que, está em estudo para ser implantado na rede Drogasil, percebe que, embora exista o discurso da preservação do diferencial de cada loja, o discurso de que “cada loja adotará o que a outra tem de melhor” é um fator a ser pensado como um fator preponderante para mudança nos processos que hoje são realizados na Drogasil.

Através da pesquisa e da aplicação da entrevista, foi possível perceber que as principais mudanças culturais ocorridas nas lojas Drogasil e da Droga Raia aconteceram em um âmbito bem superficial e de fácil percepção, que segundo Chiavenato (2010), são os “componentes visíveis e publicamente observáveis,

orientados para aspectos operacionais e de tarefas” e que constituem o nível mais superficial da Cultura Organizacional: o nível dos artefatos.

Com relação à mudança da política de cargos referentes ao plano de carreira dos farmacêuticos da Droga Raia, que, antes da fusão com a Drogasil, não tinham a oportunidade de se tornarem gerentes-farmacêuticos, mostra que a crença da Droga Raia sucumbiu ao da Drogasil, que sempre teve gerentes-farmacêuticos em muitas de suas lojas.

Por outro lado, a crença que sempre foi aceita na Drogasil de que estoques é de importância para as lojas não persistiu após a fusão com a Droga Raia, que tem uma visão de que estoques é gerador de custos para as lojas, e na, medida do possível, essas devem operar com o mínimo de estoque possível.

A questão dos treinamentos para os funcionários das lojas da Droga Raia também mostra um importante passo para unificação da cultura de ambas, visto que, na matriz, onde são ministrados os treinamentos, segundo o entrevistado “encontram-se funcionários com o jaleco da Droga Raia e com o jaleco da Drogasil, todas juntas, passando por treinamento na mesma sala” (sic). É de se imaginar que, embora cada uma das lojas tenham diferentes maneiras de lidar com as mais diversas situações do dia a dia, no futuro as lojas terão praticamente o mesmo modo de trabalhar, pois utilizarão a mesmas tecnologias e passarão pelos mesmos treinamentos.

## **7. Considerações finais**

A partir da realização desse trabalho foi possível constatar quão grande é a importância da Cultura Organizacional para as empresa e como ela é um fator determinante no direcionamento do Comportamento Organizacional.

Foi possível detectar através do referencial teórico que nos dias atuais as fusões exercem um importante papel no crescimento das organizações que a adotam, mas que, no decorrer desse processo, existem muitas barreiras que devem ser transpostas, sendo que, a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional é um dos fatores que despontam como potenciais causadores de problemas futuros se não forem levados em consideração desde o momento em que se pretende adotar a fusão como estratégia de crescimento.

Através do estudo de caso foi perceptível que, a empresa Droga Raia e Drogasil deram grande importância para as questões culturais, levando em consideração as diferenças que ambas as bandeira possuíam quanto às suas maneiras de lidar com os problemas e de fazer as coisas, e, tornando o processo de unificação das marcas da maneira mais transparente possível. Tudo isso levou a confirmação da hipótese formulada pelo pesquisador: de que fusões afetam o cotidiano das empresas que a adotam; no entanto, até o momento, percebe-se que não houve conflitos nas lojas no transcorrer do processo de fusão ocorrido nas redes e, um dos prováveis motivos pelos quais tais conflitos ainda não ocorreram seja exatamente pelo pouco tempo que a unificação ocorreu e ainda está em processo de transição.

Normalmente em fusões de grandes empresas são acompanhadas de grandes conflitos que impactam no comportamento das pessoas envolvidas no processo, gerando resistências e insatisfações nos colaboradores que não se adaptam ao “novo ambiente”. A fusão da Droga Raia e da Drogasil tem se mostrado como um caso atípico até o momento, o que acaba não confirmando a hipótese de que fusões afetam o cotidiano das empresas, impactando na Cultura Organizacional.

Talvez o impacto na Cultura Organizacional tenha sido sentido com maior intensidade na matriz da Raia Drogasil, local onde os trabalhadores de ambas as empresas passaram a atuar em uma única estrutura física. Como não foi possível estabelecer um contato com pessoas que trabalham na matriz da empresa para uma entrevista, não se pôde através desse trabalho fazer uma análise mais dos impactos mais profundos que marcaram a fusão da Raia e da Drogasil, afetando as crenças, os valores compartilhados por ambas, assim como as pressuposições básicas que cada uma delas mantinha.

Percebe-se que a empresa adotou como estratégia não estabelecer profundas mudanças na maneira como são realizados os processos nas lojas de ambas as bandeiras, no entanto, a tendência futura é que, com a uniformização dos treinamentos, serem moldadas novas rotinas que vão delinear aos poucos novas maneiras de se realizarem os processos nas operações de lojas.

Através da entrevista, foi possível perceber que as principais mudanças ocorridas nas lojas até o momento foram pouco impactantes para os funcionários que trabalham nas lojas, já que ele ocorreu em um nível bem superficial, envolvendo apenas políticas de cargos, treinamentos dos funcionários, previsão de mudança de tecnologia da TI das lojas da Drogasil, entre outros.

O que também leva a acreditar no motivo da tranquilidade com que transcorreu o processo de fusão nas lojas das redes é o fato de as decisões que foram tomadas para realização das mudanças foram todas arquitetadas para serem realizadas gradualmente, sem pressa e levando em conta a necessidade de preparar os funcionários psicologicamente para as mudanças.

Fazendo uma análise dos meios que a empresa utilizou-se para passar as informações, a revista *Bula*, o boletim *Fique por Dentro*, além de mensagens que foram passadas às lojas por meio eletrônico, foi possível perceber que a comunicação serviu de apoio para os funcionários na resolução de suas dúvidas, demonstrando que a empresa estava interessada que a operação ocorresse da maneira mais confortável possível. E essa atitude de valorização da comunicação, pelo que se percebe foi minuciosamente arquitetada desde quando se deu o processo de fusão, pois, assim que foi anunciada pela Comissão de Valores

Mobiliários sobre a fusão da Raia com a Drogasil, as lojas já estava recebendo comunicado por mensagem eletrônica sobre a fusão e sobre os parâmetros que norteariam a vida das duas organizações dali para frente.

Em muitos processos de fusões ocorrem muitos atritos e mal-estares porque há ausência clara de consciência, por parte das pessoas, das características culturais da empresa onde estão sendo essa uma das razões dos choques culturais. Nesse caso prevenção é a melhor maneira de evitar que isso ocorra. Nesse aspecto a franqueza e clareza de informações contribuem para obtenção de melhores resultados. (BARROS, 2003).

Pode-se perceber no dia a dia das lojas que as principais mudanças concernentes à Cultura Organizacional foram que essas ocorreram no nível dos artefatos visíveis, que são os elementos que compreende a construção do ambiente, e os comportamentos visíveis. “Este nível pode ser enganador, pois apresenta dados fáceis de obtenção e difíceis de interpretação”. (SOUZA; SOUZA, 2005).

No entanto, as informações passadas nos informativos proporcionaram mudanças um pouco mais profundas, e que foi percebido durante a entrevista, quando o entrevistado disse “hoje nós somos a maior rede de farmácia do Brasil” (sic). Tal frase, que também tornou discurso comum da empresa quando é tratado o assunto da fusão, desponta como um pressuposto que é compartilhada por lojas de ambas as marcas. Pode se afirmar que essa mudança ocorreu no nível dos pressupostos inconscientes, que “são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.” (SOUZA; SOUZA, 2005).

Através da análise dos estudos realizados, pode-se afirmar que a Cultura das Organizações é um dos fatores mais importantes (se não o mais importante) a ser considerado em um processo de fusão, já que ele pode ser um fator determinante para o sucesso da nova organização que nasce.



## Referências Bibliográficas

ANBIMA. <<http://portal.anbima.com.br/Pages/home.aspx>>. Acesso em: 05 mar. 13.

BARROS, B. T. Fusões e Aquisições no Brasil – **Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062006-100024/>>. Acesso em: 2013-04-16.

BULA. Raia Drogasil S.A. **Marca própria. Prata da Casa**, São Paulo, v. 2, p.3-35, 01 ago. 2012.

BULA. Raia Drogasil S.A. **Na mesma direção**. Unidas Pela Marca, São Paulo, v. 2, p.3-35, 01 jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DROGASIL (São Paulo). **Empresa-Histórico**. Disponível em: <[http://drogasil.com.br/site/empresa\\_historico.html](http://drogasil.com.br/site/empresa_historico.html)>. Acesso em: 03 maio 2013

DROGA RAIA S.A (São Paulo). **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.drogaraia.com.br/RaiaEcommWeb/nossahistoria.do>>. Acesso em: 03 maio 2013.

ENILCE MELO. Anbima. **Fusões e aquisições totalizam R\$ 52,6 bi no primeiro semestre**. Disponível em: <[http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/boletins/fusoes-e-aquisicoes/Documents/Boletim%20Fusoes%20e%20Aquisicoes\\_1sem12.pdf](http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/boletins/fusoes-e-aquisicoes/Documents/Boletim%20Fusoes%20e%20Aquisicoes_1sem12.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 13.

EXAME. São Paulo: Abril, 18 jan. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/aquisicoes-fusoes/noticias/btg-projeta-aumento-de-40-nas-fusoes-e-aquisicoes-em-2013>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

FIQUE POR DENTRO. Raia Drogasil S.A. **Nasce a Nova Raia Drogasil**, São Paulo: 2012.

FIQUE POR DENTRO. Raia Drogasil S.A. **A Mudança Começou**, São Paulo: 2012.

GUARITA, S. **Fusões e Aquisições no Brasil: Evolução do Processo**. Revista: FAE Business. n.3. set. 2002. Curitiba. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n3\\_setembro\\_2002/ambiente\\_economico4\\_fusoes\\_e\\_aquisicoes\\_no\\_brasil.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico4_fusoes_e_aquisicoes_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 27 fev.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Chicago: Prentice-Hall, 1991.

MENEZES, E.A. **O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas: um estudo empírico no mercado de capitais brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) — Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, São Paulo: 1994.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAIA DROGASIL S.A (São Paulo). **Perfil Corporativo: Histórico**. Disponível em: <[http://www.raiadrogasil.com.br/raiadrogasil/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=40235](http://www.raiadrogasil.com.br/raiadrogasil/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=40235)>. Acesso em: 03 maio 2013.

RASMUSSEN, U. W.. **Aquisições, Fusões & Incorporações Empresariais: Estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior**. 1ª São Paulo: Aduaneiras, 1989.

RECEITA FEDERAL. **Transformação, Incorporação, Fusão e Cisão**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2002/pergresp2002/pr171a187.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

ROBBINS, Stephen P; A JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen P;. **Comportamento Organizacional**. 11ª São Paulo: Pearson, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SECRETARIA DO DIREITO ECONÔMICO. **Acordo vai permitir mais agilidade na análise dos atos de concentração**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/sde/>[...]>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday, 1990. Ed. Bras., A Quinta Disciplina., São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUSA, Caissa Veloso; SOUSA, Erich Vale. **A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1414\\_1414\\_Artigo\\_SegetII-1.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetII-1.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000200002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000200002.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2013.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L.. **Relacionando motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural**. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76/69>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011

## **Apêndice**

### **Tópicos abordados na pesquisa**

- Como foi dada a notícia da fusão?
- Qual foi a reação dos funcionários com relação à notícia?
- Houve algum conflito durante o processo de fusão?
- Houve mudança nos processos utilizados pelas empresas?
- Quais as principais mudanças implementadas?
- Como foi trabalhada a questão dos treinamentos para funcionários de ambas as marcas?
- Existem projetos de mudanças a serem ainda implantados?