

PERCEPÇÃO E REAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NO PERÍODO QUE ANTECEDE UMA FUSÃO OU AQUISIÇÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

BANKING PROFESSIONALS'S PERCEPTION AND REACTION BEFORE THE OFFICIAL COMMUNICATION OF THE M&A

Angélica Rodrigues Ishige

Especialista em Gestão de Instituições Financeiras (FECAP)

Email: angelica.ishige@fecap.edu.br

Émerson Nogueira Sales

Contador, especialista em Contabilidade e Finanças (UFPR) e em Perícia Contábil (FECAP), Mestre em Ciências Contábeis (FECAP), professor pesquisador nos programas de graduação e pós-graduação e Coordenador de pós-graduação (FECAP)

Email: emerson.sales@fecap.br

Maria de Lurdes Zamora Damião

Psicóloga e Pedagoga.

Mestre em Administração e Especialista em Consultoria em Recursos Humanos.

Professora nos programas de graduação e pós-graduação (FECAP).

Email: maria.damiao@fecap.br

RESUMO

O mercado bancário passa por muitas transformações e uma das principais razões é o elevado número de fusões e aquisições, que podem ter como objetivos expandir e ganhar mercado, aumentar a competitividade e o poder de império. É comum que no período desde o anúncio da fusão até a implementação de mudanças seja marcado por incertezas e, conseqüentemente, tenso, mas isto pode ocorrer antes mesmo do anúncio oficial do negócio. O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção e reação dos empregados das instituições financeiras antes do comunicado oficial de uma fusão e conseqüente mudança organizacional. Para alcançar o objetivo, o estudo utilizou a pesquisa bibliográfica para fundamentos teóricos, com objetivos exploratórios, dados qualitativos e pesquisa de campo com entrevistas, com instrumento de coleta dos dados utilizando um roteiro estruturado e focado em indivíduos de uma amostra previamente selecionada, que envolveu funcionários de instituições financeiras de diferentes níveis hierárquicos, áreas e faixas etárias. O estudo mostrou que o comportamento das pessoas é afetado em uma enorme variedade de maneira direta e indireta e que isso pode afetar e até mesmo comprometer a vida profissional e pessoal devido a pressão percebida diante das mudanças iminentes e dos riscos de incerteza que as F&A podem trazer para os profissionais.

Palavras-chave: Fusão & Aquisição; Instituições Financeiras; Cultura Organizacional; Comportamento Humano; Carreira.

ABSTRACT

The banking market undergoes many transformations and one of the main reasons is the high number of mergers and acquisitions, which may aim to expand and win market, increase competitiveness and empire's power. It is common that in the period from the announcement of the M&A to the implementation of changes is marked by uncertainties and consequently tense, but this may occur even before the official announcement of the deal. The objective of this research is to identify the perception and reaction of employees of financial institutions before the official announcement of a merger and consequent organizational change. In order to reach the objective, the study used the bibliographic research based on theoretical foundations, with exploratory objectives, qualitative data and field research with interviews, with instrument of data collection using a structured script and focused on individuals from a previously selected sample, involving employees of financial institutions of different hierarchical levels, areas and age groups. The study showed that people's behavior

is affected in a huge variety in a direct and indirect way and that this can affect professional and personal life due to perceived pressure in the face of impending changes and the risks of uncertainty that M&A can do to the professionals.

Keywords: Merger & Acquisition; Financial Institution; Organizational culture; Human behavior; Career

1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário passa por muitas transformações e um dos principais motivos é o elevado número de fusões e aquisições que acontecem, com o objetivo de expandir, conquistar *market share*¹ e aumentar a competitividade. Ocorre que o processo de fusão exige adaptações tecnológicas, alinhamento estratégico, marketing positivo para aceitação pública da nova empresa e, principalmente, o envolvimento e a flexibilidade dos funcionários no processo de adaptação, colaborando com a desconstrução da antiga e a construção de nova configuração da organização. O desafio de tornar a empresa homogênea, após a fusão, é muito complexo e desgastante.

Para Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), o período que marca o anúncio de uma fusão ou aquisição até o momento em que as mudanças comecem de fato a ocorrer é um período de muita tensão, ansiedade, queda na produtividade e *turnover* gerados pelas incertezas geradas pela mudança. Durante o processo de fusão existe a necessidade de planejar, organizar e aplicar a estratégia do negócio no mercado e a gestão dos recursos humanos acaba sendo postergada para a etapa posterior. Como resultado dessa prática, acontece a falta de informações que provoca muitas especulações e expectativas sobre o futuro dos departamentos, dos postos de trabalho e da manutenção ou dispensa dos profissionais.

De acordo com levantamento realizado pelo Estudo Técnico da Riskbank (2011), no período de 1998 a 2011 aconteceram setenta e cinco (75) fusões ou aquisições no setor financeiro. Cada uma dessas fusões ou aquisições adotou uma estratégia de integração diferente, mas a redução do quadro de funcionários foi uma prática comum. Os critérios para essa redução podem ser programa de demissão voluntária, dispensa de aposentados, análise de resultados individuais, entre outros. A prática contribui para criação de suposições por parte dos funcionários, tanto da instituição compradora, como da adquirida, sobre quais serão as estratégias aplicadas e o quanto suas carreiras serão impactadas.

Independente das estratégias que são adotadas, o processo envolve mudanças que são sentidas por seus funcionários e estes percebem e reagem a essas mudanças. O objetivo desta pesquisa é identificar a reação dos funcionários de instituições financeiras diante de uma fusão e consequente mudança organizacional. Para atingir o objetivo deste estudo são necessárias

¹ *Market Share* significa participação de mercado, em português, e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto.

pesquisas que possibilitem a compreensão do contexto contemporâneo do mercado financeiro e da situação das organizações e seus empregados, entender a influência da cultura organizacional sobre o comportamento humano e impacto sofrido no momento da fusão ou aquisição.

O resultado deste estudo pode beneficiar o planejamento estratégico de futuras fusões, minimizando os efeitos negativos, tais como, desmotivação, queda de produtividade e retenção de talentos. Muitos são os estudos sobre clima organizacional, mas o foco, na maioria das vezes, envolve o período pós-fusão. Com este estudo pode-se compreender o processo de outra perspectiva, ou seja, o período que antecede o processo e permite a criação de estratégias mais adequadas para implementar a mudança de cultura e filosofia organizacional. Para atingir esses objetivos, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇAS RECENTES NO MERCADO BANCÁRIO

Para entender o contexto deste estudo é necessário compreender as alterações sofridas nas últimas décadas no sistema financeiro. O setor bancário passa por grandes mudanças causadas pelo acelerado desenvolvimento tecnológico, por alterações regulatórias e também devido ao aumento significativo de fusões e aquisições (NAKANE; ALENCAR, 2004). As consequências do processo são a redução expressiva de postos de trabalho na área, o aumento da concentração bancária (DIEESE, 2007), e as mudanças na relação entre clientes e bancários (CESAR, 2006).

A Nota Técnica Número 55 de novembro de 2007 do Dieese considera que as inovações tecnológicas no setor bancário aliadas ao movimento de reestruturação provocaram redução expressiva dos postos de trabalho. O Banespa é um exemplo desse fenômeno, pois em 1992 a instituição possuía trinta e sete mil e duzentos (37.200) funcionários, e em 2006, após ser adquirida pelo Grupo Santander, somando os funcionários dos dois grupos chegou-se ao número de vinte e três mil e quatrocentos (23.400) empregados. Outra consequência do processo é a concentração do mercado, afinal em 2006 apenas os cinco maiores bancos controlavam 58,7% dos ativos totais do setor.

A utilização de novas tecnologias disponibiliza ao cliente uma série de opções de autoatendimento na própria agência, utilizando caixas automáticos, ou através da internet e

outros meios eletrônicos. Muitos funcionários migraram do atendimento ao cliente e assumiram outras responsabilidades, como, por exemplo, a venda de serviços e produtos com o objetivo de captar novos clientes e fidelizá-los (CESAR, 2006). O aumento da competição entre os bancos alterou a rotina dos funcionários que passaram a ser cobrados para o cumprimento de resultados e metas pré-determinadas.

2.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O movimento de fusões e incorporações promove a pesquisa e debate sobre a cultura e clima organizacional, pois a incerteza do período de mudanças dificulta a visão de futuro e novas possibilidades (CESAR, 2006). Estas incertezas geram diferentes expectativas, muitas dúvidas e tiram o foco das tarefas diárias, impactando na performance das empresas.

Durante os processos de fusões e aquisições o impacto mais significativo é sobre a cultura organizacional, mas se uma das empresas envolvida é estrangeira, além do desafio do idioma, as diferenças culturais também são marcantes (MAMEDE, 2004).

Arisawa (2007) apresenta várias definições sobre cultura organizacional que apresentam a concepção de cultura como uma série de valores, regras e crenças assumidos pela organização e compartilhados pelos indivíduos que fazem parte dela. Afirma ainda que a cultura não é estática e está em constante mutação.

A cultura das empresas é interiorizada pelas pessoas, como *scripts* e processos automáticos que representam a realidade vivida e percebida, mas também um mecanismo de defesa, pois evita a incerteza e o caos. (CESAR, 2006). Berne (1988) considera que o script “dirige o comportamento do indivíduo nos aspectos mais importantes de sua vida”. A ruptura e transição de uma cultura à outra pode ser muito difícil para algumas pessoas, por isso deve ser bem planejada e conduzida.

Mamede (2004) considera que a cultura organizacional gera uma série de comportamentos que contribuem para o sucesso da empresa, distinguem uma organização de outra e define uma identidade, uma realidade onde os membros estão inseridos. As práticas valorizadas em uma cultura podem não ser valorizadas em outra e o comportamento que funcionou no passado cria a expectativa de que funcionará bem no futuro e por este motivo, uma cultura organizacional forte torna-se rígida e impõe barreiras às mudanças.

2.3 COMPORTAMENTO HUMANO DIANTE DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Cesar (2006) cita que as pessoas sofrem quando necessitam modificar sua rotina, crenças e valores interiorizados. As mudanças equivalem a perda de referencial e geram insegurança e sentimento de perda. O ambiente corporativo geralmente não oferece espaço para vivenciar as perdas e as manifestações de medo e outros sentimentos podem ser vistos como fragilidade.

Isto traz altos custos para as empresas, pela queda de produtividade e consequente diminuição da competitividade. Mesmo que o funcionário aumente sua produtividade para evitar a perda de emprego, há descontentamento e falta de envolvimento psicológico com a organização; esse aumento de desempenho provavelmente não se sustentará por muito tempo. (CESAR: 2006)

Robbins, Judge e Sobral (2010:159) definem percepção como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Os mesmos autores citam que “As características que afetam a percepção incluem atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas”. Concebe-se assim que a percepção é um processo subjetivo e que cada indivíduo tem uma percepção diferente da realidade, por isso é natural que cada indivíduo perceba e reaja de forma diferente diante das mudanças, apesar de existirem sentimentos que se notam com mais frequência como ansiedade, medo, certo pessimismo e insegurança. Apresentada a revisão teórica, a próxima etapa contempla a metodologia utilizada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Andrade (2010: 113) considera que “todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar”, e para suprir essa necessidade desenvolveu-se uma revisão da literatura especializada do assunto estudado.

A base desta pesquisa é exploratória, pois investiga informações sobre como as pessoas se comportam no período que antecede a fusão. Cervo (2007: 63), afirma que a pesquisa exploratória descreve uma dada situação, com o objetivo de conhecer a interação existente entre seus componentes e é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o tema a ser pesquisado. Também se caracteriza como qualitativa, pois descreve o comportamento humano diante de uma determinada situação. Neves (1996) ressalta que a pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e investiga qual o significado que as pessoas atribuem a um determinado fato. Utiliza-se de técnicas interpretativas com o objetivo de

descrever e analisar o significado de fenômenos situados em determinado contexto. É necessário fazer um corte espaço temporal, para delimitar o campo de estudo.

O estudo envolveu pesquisa de campo, tendo como amostra funcionários de instituições financeiras, de diferentes níveis hierárquicos, áreas de atuação e faixas etárias, com o objetivo de obter diferentes pontos de vista sobre a mesma situação. Como instrumento de coleta de dados, que também levanta informações secundárias, utilizou-se entrevista focalizada em indivíduos de uma amostra intencional previamente selecionada. De acordo com Andrade (2010:131):

Uma entrevista pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no passado, para deduzir seu comportamento no futuro, etc.

Andrade (2010: 132) considera que as perguntas abertas, em que o pesquisador utiliza um roteiro com os principais tópicos de interesse, oferecem liberdade ao entrevistado. A próxima etapa apresenta-se a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

No período de 21 a 30 de março de 2012, foram entrevistados nove (9) funcionários de instituições financeiras, escolhidos de forma intencional, com cargos e áreas de atuação diferentes. A intenção dessa amostra diversificada é levantar diferentes pontos de vista sobre o tema em estudo. O quadro 1 apresenta o roteiro da entrevista com diferentes categorias que agrupam informações e possibilita a análise por categoria e o cruzamento dos diferentes dados.

Quadro 1- Categorização das perguntas

Perguntas	Categorias	Perguntas
1, 2, 3 e 4	Qualificação do respondente	Grau de Instrução; Tempo de atuação em bancos; Se já passou por processos de fusão e aquisição Se trabalhava na empresa que adquiriu ou na empresa adquirida.
5, e 6	Expectativas e preocupações	Quais foram as expectativas iniciais; Quais foram as principais preocupações.
7, 8 e 9	Reflexos	Se a saúde foi afetada e de que maneira; Se a motivação e desempenho profissionais foram afetados e de que maneira; Se pensou em deixar a instituição devido a situação.
10 e 11	Comentários	O que a empresa poderia fazer para que esta transição fosse mais tranquila; Foi perguntado se havia algum ponto adicional a ser comentado.

4.1 QUALIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

A maioria dos profissionais respondentes trabalha em instituições financeiras há mais de 10 anos (70%) e os demais de 5 a 10 anos (30%). Em relação ao grau de escolaridade, 70% dos entrevistados são pós-graduados, e a tabela 1 contempla essa informação.

Tabela 1 – Grau de Escolaridade

Graduação Completo	Pós Graduação em curso	Pós Graduação completo
10%	20%	70%

Todos os entrevistados já passaram por processos de fusão ou aquisição, sendo que alguns já experienciaram a situação mais de uma vez. 70% dos entrevistados trabalhavam na empresa que foi adquirida e 30% vivenciaram a experiência de trabalhar na empresa compradora. Alguns experienciaram as duas situações.

4.2 EXPECTATIVAS E PREOCUPAÇÕES

O segundo agrupamento de perguntas identificou as expectativas e preocupações dos participantes quando foram informados da eminente fusão ou aquisição. Suas percepções são apresentadas abaixo.

Na opinião de um dos entrevistados uma fusão só acontece quando uma instituição passa por algum tipo de dificuldade, ou seja, a fusão chega como uma solução. Neste caso os funcionários já esperam por alguma mudança e é comum a existência de rumores, especulações e expectativas.

Os respondentes que estiveram na posição de empregados das instituições compradoras experimentaram expectativas positivas, com possibilidade de expansão dos negócios e sem receio de alterações na cultura organizacional, aliás, acreditavam que a instituição a ser adquirida e integrada é que teria que se adaptar. Já a maioria dos funcionários que trabalhavam em instituições adquiridas (80%) tinham expectativas negativas, pois previam sobreposição de postos de trabalho, temiam a diferença cultural ou simplesmente achavam que as mudanças seriam negativas. Porém, 20% dos entrevistados afirmaram que tinham expectativas positivas e acreditavam que pessoas diferentes poderiam trazer novos conceitos e novas formas de atuação.

Os entrevistados que trabalhavam em bancos de investimentos, menores e com perfil mais elitizado (30%) se preocupavam com a adaptação à nova cultura organizacional, pois instituições menores são mais flexíveis em termos de organização e mais autônomas, enquanto os grandes bancos são mais burocráticos e engessados. Eles sentiam que em um banco maior se tornariam apenas mais um funcionário.

Os respondentes que atuavam na área comercial, em contato direto com clientes, demonstraram grande preocupação com a continuidade dos negócios, pois no momento da fusão ou aquisição, o foco maior envolvia os processos internos e o cliente não era prioridade.

Todos ressaltaram que a maior preocupação era a manutenção do emprego, afinal com a existência de sobreposição de cargos nas duas instituições a consequência é o corte de pessoal. Existe um sentimento de recomeço, de ter que provar novamente suas habilidades e capacidade. Também foram elencadas como preocupação a mudança de endereço físico e a perda de contato com colegas de trabalho.

4.3 REFLEXOS

A terceira categoria de perguntas identificou o impacto da fusão na saúde, motivação e desempenho dos profissionais.

Uma porcentagem considerável dos entrevistados (70%) afirma que durante o anúncio da fusão não tiveram sua saúde afetada, mas alguns citam que se sentiram abalados no período de integração. Os profissionais que tiveram a saúde afetada relatam que o nível de estresse era muito alto e o principal sintoma foi a perda do sono, agitação, gastrite e surgimento de tiques nervosos. Um dos respondentes considera que o fato de atuar em outra cidade, distante da matriz, amenizou o impacto.

Em relação ao desempenho, 60% dos respondentes não perceberam alteração e dizem ter mantido o ritmo de trabalho, ainda que a motivação não fosse a mesma. O restante relata que desempenho caiu devido a mudança na rotina, falta de clareza e diretrizes por parte da empresa, de motivação e dificuldade de concentração.

Quando questionados se pensaram em sair da empresa nesse período, 60% dos entrevistados responderam que não, pois havia o interesse em saber como seria a nova empresa e quais seriam as oportunidades, porém 40% disseram que sim, devido principalmente a insegurança, medo de ficar desempregado, rejeição à cultura organizacional da nova empresa, período

longo de incerteza em um processo mais moroso que o esperado e propostas recebidas de outras instituições.

4.4 COMENTÁRIOS

Os respondentes com base em sua experiência foram questionados sobre como acreditavam que as instituições financeiras poderiam desenvolver uma transição mais tranquila e quaisquer outros comentários que julgavam pertinentes.

Na opinião dos participantes, a comunicação é fundamental e embora as empresas demonstrem preocupação em relação a esse aspecto e ofereçam um discurso com a intenção de acalmar as pessoas, ainda assim falta transparência. Também foi sugerido que os funcionários deveriam ser ouvidos.

Os entrevistados consideram que os processos mais rápidos são menos traumáticos e criam uma imagem positiva, já o processo quando é lento e a implementação das mudanças moroso, a falta de planejamento e o prolongamento do período de incertezas gera mais efeitos negativos.

4.5 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

Os entrevistados relatam que apesar do estresse causado pela indefinição inicial, o processo oferece grande aprendizado, por criar novos conceitos e parâmetros. Um dos entrevistados, que já passou por várias fusões, comparou o momento de transição ao luto, em que é normal ter sentimentos negativos e resistir as mudanças. Acrescentou que é preciso respeitar este processo, sem querer queimar etapas, até que haja aceitação da nova situação, lembrando que nem todos superam e os que superam não o fazem no mesmo ritmo.

5 CONCLUSÃO

Com base no histórico das mudanças ocorridas no sistema financeiro e os resultados alcançados pelas entrevistas efetuadas, pode-se considerar que o objetivo deste estudo, identificar a percepção e a reação dos funcionários de instituições financeiras diante de uma fusão e consequente mudança organizacional, foi alcançado. Verificou-se que o comportamento das pessoas é impactado de diversas maneiras e isso compromete tanto a vida profissional quanto a pessoal. O período anterior a implementação das mudanças é descrito

como uma fase muito tensa, visto que a indefinição gera muita ansiedade, preocupações e expectativas. Como consequência acontece o sentimento de perda de referência e identidade, além de que na nova configuração o empregado terá que provar novamente o seu valor profissional.

O estresse a que são expostos os empregados durante a fusão, causa perda de sono, gastrite e outros sintomas que afetam a saúde. Caso exista a necessidade de alteração do local de trabalho e essa mudança gere aumento no trajeto, a qualidade de vida também é atingida, especialmente em grandes cidades em que o trânsito intenso é frequente.

Para que os empregados tenham uma percepção positiva e sejam receptivos às mudanças, os entrevistados consideram que o processo seja o mais rápido possível e a comunicação eficiente.

Concluindo, o processo de fusão ou aquisição de Instituições financeiras é percebido pelos empregados como tenso, estressante, fonte de corte de pessoal, momento de preocupações e de oportunidades e, como consequência, grande parte dos profissionais sofrem disfunções físicas e psicológicas. Apesar de traumático o processo oferece aprendizado aos envolvidos.

Este estudo não esgota o tema, afinal os resultados levantam outras questões relevantes para pesquisas futuras, tais como as formas de minimizar os impactos negativos relatados pelos entrevistados.

REFERÊNCIAS

Andrade, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ARISAWA, A. A. L. **Análise da Cultura Organizacional Após a Fusão de Duas Empresas**. São Paulo 2007. Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/.../analise-da-cultura-organizacional-apos-fusao-de-duas-empresas/.../arquivo>>. Acesso em 10/11/2011.

BERNE, Eric. **O que você diz depois de dizer olá: a psicologia do destino**. São Paulo: Nobel, 1988.

Cervo, A. L. **Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESAR, A. M. R. V. C. **Sentimentos de Apego e Perda em Processos de Mudanças Organizacionais**. São Paulo 2006. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/56/50>>. Acesso em 14/11/2011.

DIEESE. **Fusões no Setor Bancário: Emprego e Concorrência**. 2007. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec55FusaoBancaria.pdf>>. Acesso em 10/11/2011.

MAMEDE, A. A. do C. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Rio Grande do Norte 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/rio-grande-do-norte/acesse/biblioteca/resultado_busca_termo_biblioteca?termo_busca=A+influencia+da+cultura+organizacional&submit.x=36&submit.y=13>. Acesso em 6/03/2012.

NAKANE, M. I. ; ALENCAR, L. S. **VIII – Análise de Fusões e Aquisições Horizontais no Setor Bancário: Uma Reflexão a partir da Experiência Internacional**. São Paulo 2004. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/semecobancred2004/port/paperVIII.pdf>>. Acesso em 10/11/2012.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. São Paulo 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em 12/02/2014.

Riskbank. **Estudos Técnicos – Setor Bancário Fusões e Aquisições**. 2011. Disponível em: <<http://www.riskbank.com.br/anexo/fusoes.pdf>> . Acesso em 27/02/2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WOOD, T. J; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA**, V.2 N. 4 NOV 2003 /JAN 2004.