
**A FORMAÇÃO CULTURAL COMO CONSTRUTO DE LIGAÇÃO ENTRE VISÃO
EMPREENDEDORA E AÇÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DO CASO
USIMINAS**

**DANIEL JARDIM PARDINI
CARLOS ALBERTO GONÇALVES
PAULO SÉRGIO MARTINS ALVES
FUMEC**

RESUMO

Com este artigo objetiva-se mostrar a relação entre sedimentação da visão empreendedora e ações estratégicas corporativas. O estudo parte do pressuposto de que a absorção da visão empreendedora perpassa a formação da base cultural que orientará a conduta em estratégias futuras. A principal contribuição deste trabalho está centrada na discussão da relação entre os construtos empreendedorismo, cultura organizacional e estratégias corporativas. Tomando como referência a trajetória do maior grupo empresarial do Estado de Minas Gerais, a pesquisa mostra como a cultura empreendedora influenciou as decisões estratégicas que resultaram no maior complexo siderúrgico de aços planos da América Latina. Fazendo uso do método de história oral, o trabalho confirma que essa ferramenta de investigação permite a elucidação de importantes descobertas nos estudos sobre estratégia. No caso em questão, ela possibilitou compreender como a visão de negócio criada no contexto do ambiente organizacional pode vir a servir de base para a construção de uma cultura empreendedora geradora de estratégias de sucesso.

Palavras-chave: formação cultural; visão empreendedora; ação estratégica.

ABSTRACT

The objective of this article is to demonstrate the relationship between the consolidation of entrepreneurial vision and strategic corporate actions. The study is based on the assumption that the acceptance of the entrepreneurial vision is influenced by the formation of cultural bases that will guide the decisions about future strategies. The main contribution of this work is focused on the discussion of the relationship between three constructs: entrepreneurship, corporate culture and corporate strategies. Taking the trajectory of the largest business group of the Minas Gerais State, the research shows how the entrepreneurial culture influenced the strategic decisions that result in the main steel flat corporate group in Latin America. By using the oral history method, this work confirms that this methodological tool allows the elucidation of important insights in strategy studies. In the present case, it made possible to understand how the business vision created in the context of the organizational environment could help to build an entrepreneurship culture that produces successful strategies.

Keywords: cultural formation; entrepreneurial vision; strategic action.

INTRODUÇÃO

Grande parte dos estudos que tratam de empreendedorismo e estratégia tem buscado entender as características daqueles que podem ser considerados empreendedores (PETERS; WATERMAN, 1982; COLLINS; PORRAS, 1994) e os precedentes que justificam uma ação estratégica de adaptação ao ambiente organizacional (MINTZBERG, 1987; KURATKO & IRELAND; COVIN; HORNSBY, 2005). As temáticas que aparecem na literatura têm se dividido em uma abordagem mais behaviorista, que foca o perfil da personalidade do empreendedor e sua influência nas decisões estratégicas, e em uma visão mais sistêmica, que se estende para uma análise ambiental da ação estratégica. A lacuna maior presente nas pesquisas disponíveis está no entendimento de como a visão empreendedora concebida é recebida pelas gerações seguintes de gestores e transformada em estratégias competitivas. Com este trabalho quer se verificar o seguinte problema de pesquisa: pode a relação entre visão empreendedora e ações estratégicas ser mais bem compreendida mediante o entendimento da formação da cultura organizacional?

Este estudo parte do pressuposto de que a transformação de iniciativas empreendedoras em ações estratégicas transita na sedimentação

de uma base cultural de sustentação decisória. Ao invés de entender, em separado, a visão empreendedora que deu forma a um determinado negócio e as estratégias elaboradas para a adaptação da organização ao seu ambiente, a pesquisa investiga como a forma de absorção dos principais aspectos culturais de gerações anteriores pode nortear ações estratégicas futuras. A maneira como foi formada a cultura organizacional comporia o construto de ligação entre os pressupostos gerenciais dos primeiros líderes empresariais e as estratégias de sobrevivência e crescimento adotadas na organização.

Com o intuito de analisar como a sedimentação cultural pode auxiliar na compreensão da influência da visão empreendedora nas estratégias organizacionais, estudou-se a trajetória do grupo Usiminas, maior produtor de aços planos da América Latina. A opção pela siderúrgica decorreu, sobretudo, da longevidade da organização, com algumas gerações de executivos, e do histórico de crescimento da Usiminas, que possibilitou, recentemente, ao grupo de empresas que a compõe formar a maior corporação de Minas Gerais. Para investigar os caminhos do processo de formação cultural do grupo, foi utilizada a metodologia de história oral. Além dos depoimentos orais, foram identificados os eventos que antecederam o início das operações da siderúrgica e outros que alavancaram o crescimento da corporação. Os resultados apresentados mostram que o resgate da trajetória histórica da organização pode revelar importantes *insights* da influência da formação cultural na condução de estratégias corporativas.

Visão empreendedora e ação estratégica

Para alguns autores a maioria das pesquisas em empreendedorismo corporativo e estratégia tem se concentrado mais nas características dos empreendedores do que em termos do comportamento macro-organizacional coberto pela ação estratégica (WORTMAN, 1987; RUSSELL; RUSSELL, 1992). Com este estudo pretende-se inter-relacionar os construtos visão empreendedora, formação cultural e ação estratégica e questionar se a relação entre visão empreendedora e ações estratégicas pode ser incrementada pelo conhecimento da formação cultural da organização. A revisão da literatura realizada na sequência busca fundamentar as bases conceituais dessas três estruturas teóricas.

O que se percebe em empresas longevas é a capacidade de antecipar a necessidade da mudança. Diante de uma crise, essas organizações têm a habilidade de tratá-la como uma nova oportunidade, uma avenida alternativa para crescerem e prosperarem. Seus dirigentes aprenderam por interesse

próprio a se sensibilizar com as demandas da comunidade e do ambiente a sua volta. Ansoff e McDonnell (1993) denominam os indivíduos possuidores desta visão de *empreendedores*. Eles preparam a sua sucessão para as novas gerações convictos de que a sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa (COLLINS; PORRAS, 1994).

Filion (1991) classifica a visão empreendedora em três categorias: visão emergente, visão central e visão complementar. A visão emergente refere-se ao desenvolvimento de produtos e serviços que apresentem potencial de mercado. A visão central seria decorrente do resultado de uma ou mais visões emergentes, podendo ser originada de uma visualização externa – faixa de mercado a ser ocupada por um produto ou serviço – e outras internas, que indicam os caminhos para viabilizar o negócio. A visão complementar estaria associada às atividades gerenciais necessárias para dar suporte à visão central.

De acordo com Filion (1999a), os empreendedores têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo. Diferentemente dos gerentes e executivos tradicionais, que normalmente utilizam habilidades administrativas para atingir metas com base nos recursos disponíveis na estrutura organizacional (FILION, 1999b), o empreendedor está voltado para a definição de contextos e à organização dos recursos necessários para fazer frente às oportunidades e ameaças ambientais

Tão importante quanto estudar a essência da visão empreendedora de um líder organizacional é a investigação da abrangência que as ações propostas atingem entre os membros da corporação. Talvez por isso, o que se percebe hoje é uma necessidade contínua de se desenvolverem estruturas teóricas envolvendo variáveis que busquem explicar as origens da ação, derivada da visão empreendedora, e como ela influencia na elaboração das estratégias corporativas.

Segundo Schumpeter (1984), o empreendedorismo é um agente de inovação e mudanças capaz de desencadear o crescimento econômico. Dentro desse contexto uma visão empreendedora deve comportar atividades corporativas que envolvam o desenvolvimento da economia e da sociedade. Ela representa, em termos gerais, o compromisso com uma ideologia central que define sobre quais pilares a organização se encontra, adicionada a uma projeção do futuro com metas audaciosas, que reflete o que o empreendedor deseja alcançar como forma de estimular o progresso organizacional e social (FILION, 1991; COLLINS; PORRAS, 1994).

Do ponto de vista da organização, a ação estratégica pode gerar decisões destinadas a aumentar a competitividade em um dado segmento

mercadológico. Essa constatação se aproxima da definição cunhada por Ireland, Kuratko e Covin (2003) e Kuratko *et al* (2005). De acordo com esses acadêmicos, a estratégia corporativa empreendedora é concebida como um conjunto de acordos e ações estruturadas em torno do comportamento empreendedor, fundamentado em inovações de produtos e formas de gestão (PAIVA *et al*, 2006), e dos processos usados pela empresa para desenvolver vantagens competitivas correntes e futuras em arenas de mercados emergentes. Sua germinação acontece em um cenário de transformações externas que afetam diretamente as atividades organizacionais.

A opção pela utilização de estratégias corporativas empreendedoras como meio principal de adaptação estratégica reflete a decisão da empresa em procurar um posicionamento competitivo por meio do empreendedorismo. Essas estratégias envolvem um padrão organizacional persistente de atividades relacionadas à inovação e aos recursos de alocação que compõem o escopo estratégico corporativo. Assim, uma estratégia empreendedora de sucesso produzirá inovações que adicionarão valor à organização. A corporação que segue esse caminho pode ser concebida mais como que perseguindo um projeto empreendedor do que, propriamente, estratégias empreendedoras específicas.

Alguns modelos que tratam dos antecedentes e elementos da ação estratégica concordam que cabe aos gerentes da alta administração estabelecer a visão estratégica empreendedora e construir a arquitetura organizacional que guiará as ações administrativas (BETHLEM, 2002; IRELAND *et al*, 2005). São indivíduos de reconhecida liderança que intencionalmente moldam o contexto estratégico das iniciativas empreendedoras (LOVAS; GHOSHAL, 2000; DE TONI; MILAN, 2008), inspecionando, nutrindo e dando suporte ao exercício do comportamento empreendedor. Nesse processo não se deve menosprezar o papel dos gerentes médios e os de primeira linha. A classe gerencial é responsável por instigar e executar essas iniciativas. Isso implica dizer que, mesmo com a constante associação feita entre estratégias empreendedoras e o empreendedor que as concebeu, não necessariamente elas existem somente na mente das lideranças corporativas. Estratégias empreendedoras devem estar também associadas aos grupos organizacionais, sejam eles de gerentes ou técnicos, que focam seus esforços diários na produção de correntes de inovação.

De que maneira então avaliar como a visão empreendedora concebida no início de um negócio é absorvida e praticada pelos demais membros da organização? Uma das principais fontes de elucidação da visão empreendedora são as oportunidades oferecidas pelo ambiente

organizacional (DESCHAMPS; NAYAK, 1996; PARDINI *et al*, 2008). Para aproveitá-las a estrutura organizacional deve comportar certos atributos: sistemas de informação e recursos financeiros, físicos e humanos que viabilizem o comportamento empreendedor (IRELAND *et al*, 2003). A cultura também exerce um papel fundamental na internalização da visão empreendedora. Persistindo certa aceitabilidade em torno dos princípios básicos que norteiam o pensamento visionário, aumentam-se as chances para o surgimento de uma cultura organizacional empreendedora.

Formação da cultura empreendedora

A concepção de visão empreendedora tratada na seção anterior estaria associada ao papel desempenhado pelas lideranças organizacionais na formação da cultura organizacional. Considerando a cultura de uma organização o conjunto de pressupostos definidos e validados para serem utilizados em problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1992; FLEURY, 1996), veremos que por trás da elaboração desses padrões culturais podem estar os primeiros líderes que, ao imprimirem a sua visão de mundo, estabeleceram a visão do papel desejado que a organização deve desempenhar. São visões edificadas por aqueles grupos ou indivíduos que, ao exercerem autoridades, experiências e atos significativos, souberam transmitir as ideologias positivamente valorizadas e compartilhadas na organização (RODRIGUES, 1997).

Na sedimentação da cultura organizacional, a literatura reserva um bom espaço para a influência do fundador no processo (OUCHI, 1981; PETERS; WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1999). Nesses estudos, trabalha-se em duas frentes. A primeira argumenta que os fundadores podem criar e guiar a formação cultural. Eles são os primeiros a gerar as prioridades, os valores e os pressupostos da instituição a serem compartilhados. O que quer que aconteça, é creditado, em grande parte, aos atributos e às ações pessoais do mentor ou mentores da empresa. Dentro dessa mesma linha, o segundo argumento compartilha a ideia de que a cultura reflete a imagem dos valores e prioridades do fundador. Em outras palavras, sua visão é um legado para a organização.

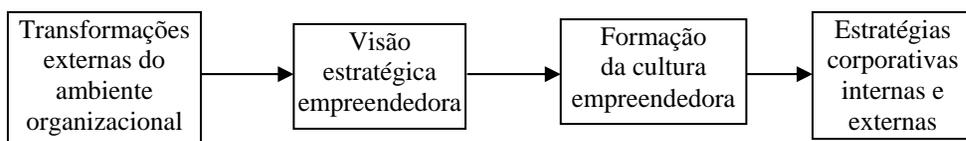
A concepção de cultura empreendedora abrange uma extensão maior de pessoas e grupos que podem estar envolvidos no surgimento e desenvolvimento de uma empresa. Não necessariamente é o fundador o mentor da ideologia organizacional. Se não houver a identificação dos membros com os pressupostos estabelecidos pelo fundador, a presença marcante de outros portadores da cultura (SCHEIN, 1999) ou de um líder

natural com visão de negócio pode vir a acontecer posteriormente. Nesses casos a saliência do papel da liderança se sobrepõe ao do fundador. Os valores e as realizações que foram sendo gerados no período de crescimento organizacional passam a ser reconhecidos e internamente cultuados.

Em uma visão panorâmica clássica da análise organizacional inspirada na visão objetivista da realidade social, a cultura pode também ser concebida como um artefato tangível, incorporador de subsistemas socioculturais, que contribuem para a efetividade e o equilíbrio sistemático da organização. Essa perspectiva sugere que entre as funções positivas realizadas pela cultura está o atingimento de um consenso entre os membros da organização, o que facilita o comprometimento deles para com os objetivos organizacionais. Isso melhora os sistemas de estabilidade e serve como um dispositivo aglutinador que guia o comportamento e motiva os empregados a fazerem a coisa certa (SMIRCICH, 1983; WILKINS; PATTERSON, 1985).

Seguindo essa abordagem, a cultura organizacional empreendedora se manifesta quando os membros que recebem a visão estratégica internalizam e interpretam suas premissas básicas, absorvendo-as no todo ou em parte, ou mesmo impondo uma identidade que se afasta das bases da cultura transmitida. O modelo proposto para entender a dinâmica da conversão da visão em ação estratégica está ilustrado na Figura 1. A visão empreendedora é construída dentro de um cenário de transformações ambientais e pode se converter em ações estratégicas por meio da sedimentação de uma cultura empreendedora.

Figura 1: A formação cultural como elo entre a visão e a ação estratégica



A cultura é vista, então, como interessada nas fontes dos meios capazes de controlar e aperfeiçoar o gerenciamento (VASCONCELOS; MASCARENHAS; KUNDA, 2007). Espera-se que ela tenha efeitos reconhecidos em importantes resultados organizacionais como a lealdade, a produtividade e a qualidade do serviço. Schein (1999), por exemplo, sugere que o fenômeno cultural exerce efeitos duradouros na efetividade organizacional e na satisfação individual. Assim, os efeitos da cultura podem aparecer refletidos nas fusões e aquisições, na absorção de novas

tecnologias, nos conflitos intergrupais, na eficácia da comunicação e no nível de produtividade.

O método de história oral como instrumento de investigação da formação cultural

Entre os métodos qualitativos, a história oral tem despontado como uma ferramenta metodológica eficaz, quando o objetivo é desvendar informações difíceis de serem extraídas e posteriormente analisadas por outros instrumentos de investigação. Como no presente estudo o propósito maior é examinar se as estratégias corporativas podem proceder de ações empreendedoras sedimentadas no universo cultural da organização, os depoimentos orais e a interpretação de relevantes eventos históricos se traduziram em importantes elementos de coleta e análise de dados.

A escolha da história oral para investigar a formação da cultura empreendedora recaiu sobre a sua capacidade em orientar e sistematizar a busca de respostas aos objetivos de pesquisa. Esse método possibilitou aprofundar reflexões sobre as relações entre memória e história que passam a nortear desdobramentos teóricos e metodológicos essenciais para os pesquisadores (AMADO; FERREIRA, 2002). Sua meta é criar fontes históricas (gravadas com a colaboração do ator e do especialista) que auxiliarão na construção do tema em estudo.

Ao ser entendida como método, a história oral inclui a história do tempo presente, construída e narrada por meio das pessoas que a testemunharam. Assim, ao fazer uso da narrativa histórica, o ator situa a base de seu discurso no terreno que lhe é familiar: sua vida, sua experiência profissional. Essa trajetória, historicamente organizada, transcorre de acordo com uma ordem cronológica que acompanha, desde o seu início, uma lógica objetivada de princípio e razão de ser (BOURDIEU, 2002).

O grande desafio de rever o percurso construído via depoimentos orais é apresentar uma compreensão que auxilie entender a mudança nos rumos da empresa. Como argumentado por Rodrigues e Child (2003), na análise da transformação organizacional, deve-se incorporar tanto as características da história e do contexto como as ações dos agentes da mudança neles inseridos. Assim, estar-se-ia cumprindo a proposta social da história oral de não apenas confirmar os fatos, mas também de servir como meio de transformar o conteúdo da trajetória elucidada (THOMPSON, 1998).

No escopo de analisar como a visão empreendedora e a formação cultural podem dar forma às estratégias organizacionais, estudou-se o

percurso histórico trilhado pela Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais. Os sinais de uma cultura sedimentada e o histórico de crescimento da siderúrgica em mais de quatro décadas de existência se traduziram em fatores de motivação para o estudo.

Na coleta de dados procurou-se desvendar a visão dos edificadores da Usiminas e como foi construída e absorvida a cultura organizacional. Visando resgatar a construção da cultura Usiminas, tomou-se como referência as entrevistas realizadas com ex-dirigentes e antigos funcionários da siderúrgica, bem como os depoimentos históricos contidos em publicações sobre a siderurgia brasileira e a biografia da organização. O período estudado compreendeu o momento que vai da fundação da siderúrgica até a concepção de uma base cultural que passou a ser transmitida às gerações seguintes de gestores. Essa tarefa foi facilitada pelos arquivos documentados que a empresa possuía sobre a sua história. Foram pesquisados os principais registros de depoimentos do seu principal mentor, Amaro Lanari Jr., e os relatos orais extraídos de publicações comemorativas de 25 anos de empresa concedidos por quatro agentes que participaram da fase de maior crescimento da empresa. Além disso, foi entrevistado um ex-presidente que havia participado da construção do legado cultural da siderúrgica.

Com a finalidade de analisar como as gerações seguintes absorveram as bases da visão e da cultura organizacional, foram ouvidos presidentes, diretores, chefes de usina, assessores, gerentes, engenheiros e técnicos com pelo menos 15 anos de casa. Por meio de entrevistas abertas foi solicitado aos depoentes que discorressem sobre a influência da empresa na sua formação pessoal e profissional e os elementos culturais forjados nessa vivência organizacional. No geral, as informações coletadas totalizaram seis depoimentos com os edificadores da visão empreendedora da Usiminas e 44 entrevistas com os agentes que receberam a base cultural repassada.

A construção da cultura Usiminas

Para examinar como foi estruturada a cultura empreendedora na Usiminas, foi preciso recuperar o histórico e o contexto político e econômico sob os quais se formaram as crenças, os pressupostos e os valores compartilhados por seus membros. Trazer à tona os instantes de criação e crescimento da organização propicia o cenário ideal para compreender a sua natureza e as raízes de seu crescimento (FLEURY, 1996). Procurou-se assim, desvendar os momentos que antecederam a fundação da siderúrgica mineira e os principais agentes que participaram da sedimentação da cultura.

A história da Usiminas se entrelaça com a evolução da siderurgia brasileira. A empresa surgiu em razão dos recorrentes esforços das classes empresarial e governamental mineiras em implantar uma grande usina integrada em Minas Gerais. O intuito maior era de agregar valor às riquezas minerais, em especial o minério de ferro, encontrado em abundância no território mineiro.

O sonho mineiro da grande siderúrgica começou a ganhar forma somente no decorrer da década de 1950. Com o início das operações da CSN – Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, em 1946, boa parte dos problemas decorrentes da demanda de produtos siderúrgicos foi resolvida. Todavia, o grande crescimento industrial brasileiro no período posterior à Segunda Guerra Mundial acabou ampliando a demanda de aço no mercado interno, o que gerou um novo ciclo siderúrgico no Brasil, sobretudo em Minas Gerais. Assim, em 1950 e 1954, começaram a operar no estado, respectivamente, a Acesita – Aços Especiais Itabira S.A. (de capital nacional) e a Mannesmann S.A. (de capital alemão).

A Usiminas nasceu legalmente em 25 de abril de 1956. Com um capital de Cr\$ 5.860,00, subscrito por empresas privadas, entidades de classe, organizações universitárias e profissionais autônomos, a siderúrgica teve como primeiro presidente Lídio Lunardi, o então comandante da FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais. Depois de constituída, o objetivo da empresa passou a ser despertar o interesse de parceiros industriais externos dispostos a financiar o maquinário siderúrgico. Inglaterra, Alemanha, França e Estados Unidos eram tradicionalmente os fabricantes desses equipamentos. Entre as siderúrgicas nacionais, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) absorvera a tecnologia norte-americana e a Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) buscava na escola europeia os fornecedores das máquinas de processamento do aço.

Nessa época, o Japão, isolado do mundo e com a economia comprometida em razão da guerra, tentava ampliar suas divisas, procurando novos investimentos que revertersem a combalida imagem da qualidade de seus produtos. No ano de 1955, os japoneses chegaram a tentar negociar a venda de equipamentos siderúrgicos para a Cosipa. Com a recusa dos paulistas, o embaixador do Japão no Brasil procurou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e, por intermédio de Lucas Lopes, então presidente do banco, programou-se a ida do representante japonês a Minas Gerais. Lopes relata sua versão da chance desperdiçada de o investimento japonês migrar para São Paulo:

Um dos homens-chave do grupo [nipônico] esteve em São Paulo e entrou em contato com o pessoal de lá. Eu entendi que ele havia entrado em contato com o grupo da COSIPA, que já existia como uma pequena empresa-piloto. Acho que ele havia sido muito infeliz nas negociações, pois disse de uma forma caricata que os paulistas tinham dito que, em São Paulo, já existia japonês demais e eles não precisavam da usina. Essa é a caricatura que a história registra. (Usiminas conta sua história: Depoimento de Lucas Lopes, 1987, p.13).

O esforço político dos mineiros em convencer os japoneses a investirem na siderúrgica alinhava-se à oportunidade de autoafirmação da indústria japonesa após a Segunda Guerra. A participação no investimento envolveria o governo japonês e outras sete empresas, tendo à frente a Yawata Iron and Steel Company, que mais tarde se transformaria na Nippon Steel Corporation. Os sócios japoneses entraram com 40% do capital para o financiamento do equipamento, o Estado de Minas Gerais com 20% e o BNDE com 40%. Neste primeiro contato, a honestidade e a lealdade do japonês, vistas com desconfiança no ocidente, surpreenderam os integrantes da delegação brasileira:

Eles nos mostraram as fábricas que tinham no momento, o que fabricavam, o que já tinham feito, o que ainda não tinham feito. O que ainda não tinham feito eles não ofereceram, foram muito honestos. (Depoimento de Amaro Lanari Jr. reproduzido em PEREIRA; FARIA, 2002, p. 100).

A transparência foi um aspecto que acabou prevalecendo no relacionamento entre as duas culturas. A atitude positiva dos japoneses de fornecer equipamentos e revelar o que não dominavam em termos de tecnologia mostrou as virtudes de ética e confiabilidade que permeariam os contatos posteriores dos dois grupos. O empenho despendido por Lanari na missão econômica mineira foi recompensado com a indicação do presidente Juscelino Kubitschek para que o engenheiro assumisse a coordenação do grupo de trabalho encarregado, juntamente com a missão técnica japonesa, de dar prosseguimento à implantação da usina integrada em Minas.

Juscelino estava firmemente propenso a conduzir Amaro Lanari Jr. à presidência da Usiminas. Existia uma forte pressão das classes patronais para que Lídio Lunardi continuasse à frente da Usiminas. Lídio dirigia o SESI nacional e estadual e presidia também a Confederação Nacional da Indústria – CNI e a FIEMG. Uma ampla campanha de matéria paga defendendo a sua

indicação era feita nos jornais da capital mineira. Em contrapartida, economistas, engenheiros, industriais do setor e parte da imprensa se manifestavam favoravelmente ao nome de Lanari Jr. O colunista J. Araújo Costa, citado no livro de Pereira e Faria (2002), ilustra esta passagem:

Muitos nos perguntam por que somos a favor de Lanari. Temos respondido que não somos a favor de Lanari, e sim a favor de um siderurgista para a Usiminas. Somos contra o nome de Lunardi por não ser ele o tal siderurgista. Lanari ou outro entendido é o que serve. O resto é contra os interesses da usina do Vale do Rio Doce. (*Diário de Minas*, 11 jan. 1958, apud PEREIRA; FARIA, 2002).

O posicionamento em prol de um especialista na área de siderurgia tinha um forte respaldo técnico. Procurava-se um profissional com capacidade e experiência reconhecida em organizações siderúrgicas. As manifestações despidas de outro sentido contradiziam os objetivos de se colocar em funcionamento uma grandiosa usina:

O Lídio Lunardi era político, ele era um industrial no ramo de pedras, um fazedor de tudo, de pedra de tudo [risos]. Os irmãos Lunardi fizeram uma força danada para botá-lo na presidência, mas aí o Lucas Lopes falou com o Juscelino: “você quer fazer uma empresa, faz com um homem que entende de siderurgia, daquela siderurgia nossa”, e o Lanari tinha nesse tempo 14 anos como professor de siderurgia em São Paulo. (Ex-presidente da Usiminas).

Pesou a favor de Amaro Lanari Jr. a competência técnica adquirida em empresas privadas e, contra Lídio Lunardi, o fato de atuar em várias outras atividades. Coube então ao presidente JK a decisão final sobre a escolha:

Um dia o Juscelino me chamou no Palácio das Laranjeiras, no Rio, e me convidou para ser presidente da Usiminas. E disse-me: “O Lídio não vai por nenhuma objeção, porque, afinal de contas, quando a gente constrói um hospital, a gente põe um médico na diretoria. Quando se constrói uma usina siderúrgica, tem que pôr um engenheiro.” (LANARI Jr., 1987, p.10).

A observação feita por Juscelino validaria o reconhecimento do gestor de formação especialista na Usiminas. Um valor cultural que distinguiria o modo de condução da empresa em relação às outras siderúrgicas estatais. A ideologia tecnicista funcionou como uma barreira

contra manobras de interferência política. Enquanto na CSN e na Cosipa predominou uma administração influenciada pela gestão de militares e políticos, na Usiminas privilegiaram-se os gestores de habilidade técnica. Não que a siderúrgica mineira estivesse livre da ingerência dos entes governamentais. A diferença para as demais residiu na associação imediata realizada com o capital estrangeiro, que inibiu uma influência maior do poder político na empresa.

As raízes que sedimentaram essa junção foram plantadas no acordo de 24 de maio de 1957, que constituiu a *joint venture* Brasil-Japão, responsável pela construção da siderúrgica no vale do Rio Doce. No termo de compromisso estava previsto o intercâmbio entre funcionários japoneses e brasileiros para cursos e estágios no exterior. Isso ajudou a formar os gestores e operários que iniciaram as operações da usina. Em janeiro de 1958, com a posse de Amaro Lanari Jr. na presidência da Usiminas, foi decidido que aos sócios nipônicos caberiam as diretorias técnica e administrativa e, aos brasileiros a diretoria financeira e a comercial. Para qualificar a mão-de-obra da região onde se localizava a planta foram trazidos do Japão engenheiros, técnicos, contramestres e operadores. O pessoal de nível operacional era recrutado na própria região e treinado internamente pelos japoneses.

A aliança estratégica objetivava, em um estágio subsequente, a substituição dos japoneses em cargos de coordenação por brasileiros. Para escolher a primeira equipe de engenheiros que seriam enviados ao Japão num programa de treinamento intensivo, o presidente Lanari Jr. indicou um traço marcante que passou a balizar a política de recursos humanos da empresa. A escolha da primeira entre as inúmeras turmas que seriam enviadas para treinamentos no exterior recaiu sobre sete formandos da Escola de Minas de Ouro Preto, da qual fora paraninfo em dezembro de 1957. Ao invés de optar por profissionais experientes, julgou mais certo enviar jovens recém-graduados, mais abertos aos ensinamentos da prática siderúrgica e que não traziam vícios adquiridos em outras experiências.

Conhecidos como os “sete samurais”, uma alusão ao filme de Akira Kurosawa, a missão dos sete engenheiros foi aprender dos japoneses o conceito de trabalhar e aplicá-lo no início da operação da usina. Isso foi feito na volta do grupo. Cada um dos integrantes da equipe ficou como assistente de um japonês, absorvendo as técnicas necessárias à coordenação operacional assumida com o retorno dos japoneses à terra do sol nascente. Nesse processo de aprendizagem praticado numa região inóspita, cimentou-se uma gama de princípios que foram gradualmente incorporados à cultura

Usiminas. Os passos dessa epopeia de transformação social na organização e na comunidade local são assim reproduzidos por um executivo do grupo:

Os japoneses não só eram os nossos sócios, como eram nossos mestres. Eles sempre foram muito pacientes e souberam ensinar. Nos ensinaram primeiro a pensar, a decidir. O brasileiro é muito rápido para decidir e depois não faz nada. O japonês é lentíssimo para decidir e depois implanta o que decidiu. [...] Foi formando a Usiminas, uma grande família, dentro de um espírito de rigidíssima disciplina, dedicação à pesquisa tecnológica, estudo, treinamento, doutoramento, tudo isso, vamos dizer assim, implantado pelo Lanari e os homens que vieram e que foram formados por ele. (Ex-presidente da Usiminas).

Os nipônicos tiveram o papel de parceiros e orientadores dos brasileiros. Vindos de uma cultura milenar que propaga a educação, o treinamento e o desenvolvimento na empresa, eles indicaram a minuciosidade aplicada em um processo decisório. Nessa perspectiva, a implantação de uma ação perpassa pelo gradual detalhamento de sua repercussão. Contando com o aval de Amaro Lanari, a disciplina e o foco tecnológico foram sendo incorporados à cultura Usiminas. Para perpetuar essas doutrinas, garantiu-se o aprimoramento constante da mão-de-obra por meio do intercâmbio de missões de aprendizagem. A formação profissional foi calcada na modelagem daqueles homens enviados ao Japão para serem treinados e possibilitar a viabilização do grande empreendimento siderúrgico numa região totalmente desprovida de infraestrutura básica. Assim, os agentes da cultura Usiminas tiveram um papel preponderante no aprendizado não só da tecnologia, como também da ética e da ordem. Esses dois aspectos acabaram refletindo na relação histórica com os sindicatos da região. Um dos feitos realçados nos depoimentos da alta administração é, justamente, a não-incidência de greves nos 40 anos de operação da empresa.

Em consonância com o modelo proposto nesta pesquisa algumas transformações históricas no ambiente da organização colaboraram para a formação da visão projetada pelas primeiras lideranças da Usiminas. A luta com os paulistas na angariação de recursos necessários à construção da usina e a aliança com os japoneses, para a viabilização do negócio e a escolha de um siderurgista nato e para gerir o início das operações, contribuíram para amparar a condução das primeiras ações estratégicas. Da obstinação em construir a grande siderúrgica surgiu a junção com os japoneses, que acabou rendendo a aprendizagem e a capacitação tecnológica suficientes para que a empresa caminhasse com as suas próprias pernas. Aspectos herdados da cultura nipônica, como a discussão ampla das melhores práticas, o trabalho

em equipe com foco nos resultados, a ética, a gestão tecnicista, a disciplina, a dedicação ao trabalho e a hierarquia, constituíram a base da visão empreendedora introduzida na rotina das atividades siderúrgicas. A maneira como esses elementos culturais e estratégicos foram sendo absorvidos é, a seguir, analisada.

Recepção e sedimentação da cultura recebida

Na Usiminas fica latente a internalização da concepção do universo cultural repassado às classes de gerentes, engenheiros, operadores, técnicos e ex-funcionários que constituem os grupos receptores. Como já registrado, os japoneses tiveram um papel preponderante na formação da mão-de-obra Usiminas. Deu-se continuidade à base dos ensinamentos do parceiro estrangeiro, adotados quando do início das operações na usina. Os valores e práticas foram sendo repassados de geração em geração, originando uma típica mistura nipo-mineira de conduzir a organização. Essa absorção é resgatada em alguns depoimentos daqueles que tiveram contato com o sócio japonês:

Eles [os japoneses] vieram com uma missão de transferir os conhecimentos. A participação deles era grande, transferir tecnologia, ensinar para o brasileiro, não só tecnologia, mas o comportamento dentro da empresa, uma coisa absolutamente nova para nós, aqui, naquela época. (Gerente da Usiminas).

O japonês implantou uma cultura na Usiminas em que existe um princípio, princípio esse que pode até ser discutido para se chegar a ele. Depois que chega a ele tem que ser obedecido. Você pode discutir para chegar nele, mas depois tem que ser obedecido. (Gerente da Usiminas).

[...] a gente tem um procedimento igual o do japonês de trabalhar: tudo documentado, tudo escrito, tudo checado, rechecado, tem acompanhamento diário das coisas. (Gerente da Usiminas).

Tal como ocorrera no início das operações da siderúrgica, o método peculiar japonês de planejar, debater sobre a melhor prática, executar os processos e transmitir a instrução tecnológica continuou a ser seguido pelos grupos receptores. Os traços da visão empreendedora estão presentes na forma em que o funcionário recebe o aprendizado e desempenha a atividade siderúrgica. Nem o idioma chega a ser um empecilho. Após a identificação do problema, observa-se como o parceiro executa o procedimento, coletiviza-se o desenvolvimento da transformação, discutem-se os resultados

e se retoma a atividade no intuito de aprimorá-la. Há uma precedência do experimento e da discussão sobre a escolha da melhor aplicação siderúrgica.

Pela filosofia empresarial japonesa, os que dedicaram anos à empresa, reconhecidamente detentores do saber técnico, são alocados em cargos de assessoria com a incumbência de passar o aprendizado aos mais jovens que atuam nas posições de linha na organização. O exaustivo debate técnico é admitido como condição para se chegar ao meio ideal de execução da tarefa. Alcançado o consenso, passa-se a considerá-lo como definitivo. O detalhamento da operação é acompanhado, seja com relatórios comparativos de resultados de produtividade permanentemente atualizados, seja com as próprias recomendações de melhorias que são catalogadas e, muitas vezes, patenteadas. Todo esse modo de proceder foi sendo incorporado a partir da troca de experiências entre os diversos grupos de trabalho envolvidos no processo de aprendizagem firmado entre as partes.

A busca contínua por melhores resultados é agregada a certo pioneirismo dentro da organização mineira. O japonês entende o processo siderúrgico, avalia o procedimento, mostra como ele o executa, e ali encerra a sua missão. Já o técnico mineiro traduz a recomendação, leva-a ao conhecimento do restante da equipe, põe em discussão o aconselhamento, define a nova prática, sistematiza, reúne-se com os níveis operacionais e repassa a orientação a ser implantada. Em termos práticos, ele cria, não deixando de lado o formalismo inerente dos processos consensuais japoneses. Na extensão da estrutura funcional, as discussões técnicas são percebidas como um momento reservado à exposição dos possíveis caminhos para se alcançar um determinado resultado:

A USIMINAS, dificilmente ela fala com a gente: “você vai fazer assistência técnica, você tem uma linha de direção”. Então ela deixa que a pessoa crie, abra seu leque e desenvolva sozinha. Você tem que ter criatividade e usar sua capacidade, e não tem um seguimento pra você fazer aquilo não. Seu objetivo é esse, e você tem que usar sua criatividade. (Técnico da Usiminas).

A facilidade de atuar com equipes de trabalho favoreceu a Usiminas no demandante mercado de prestação de serviços siderúrgicos. Se até os anos de 1980 a empresa comprava *know-how* dos japoneses, hoje a parceira Nippon Steel é concorrente na venda de assistência técnica, cujos procedimentos foram adaptados à realidade nacional. A adaptação da assistência técnica japonesa ao modelo brasileiro ampara-se no rigor exigido

da mudança requerida e no acompanhamento sistemático realizado pelo prestador do serviço.

O agir eticamente, outro pilar da visão empreendedora, é lembrado no tratamento reservado aos funcionários, clientes e fornecedores. Para o público interno, a empresa se esforça em legitimar a marca ideológica criada pela mensagem de que “o homem é o nosso maior patrimônio”. No sentido inverso, considerando a questão ética, o homem é o maior responsável pelos ativos empresariais. Ao perseguir constantemente as mensagens significativas deixadas por seus antigos gestores, a Usiminas acabou se protegendo das ingerências políticas que atacaram as demais siderúrgicas governamentais. Ela conseguiu definir políticas comerciais diferenciadas em relação aos seus competidores, estabelecendo um vínculo de credibilidade permanente com o mercado:

Nós contratávamos as empresas devidamente cadastradas, o nosso sistema sempre foi fechado, não foi aberto, apesar de ser uma empresa pública de economia mista. Isso, sem influência política, preservava sempre as empresas mais competentes. Então nós nunca tivemos cabide de empreiteira aqui dentro da USIMINAS. Sempre se preservou a empresa que tem menor preço, que seja a mais ética, ela entrava e trabalhava, e se ela não era ética, nós simplesmente cancelávamos o contrato, nunca teve ingerência política. (Técnico da Usiminas).

Partindo do compromisso ético, a sinalização da área comercial para o ambiente mercadológico é de lisura e transparência. Mesmo nos tempos de empresa pública sempre se buscou trabalhar com aquelas organizações de reconhecida conduta ética, que não utilizavam a interferência política como meio facilitador de galgar uma concorrência interna. Ao ditar a noção de continuísmo, os poucos presidentes que a empresa teve sempre privilegiaram o tecnicismo e a manutenção das gerências operacionais.

Dentro do contexto da continuidade administrativa a Usiminas, para se resguardar das infiltrações de caráter político, legitimou uma estrutura interna que limitava as ações dos escolhidos para cargos de direção que não fossem do seu quadro funcional. O organograma da empresa comportava a função de superintendente geral logo abaixo do diretor. Subordinados a essa superintendência geral estavam os outros superintendentes da área, ou seja, o perfil técnico desse superintendente o habilitava a resolver as demandas setoriais, reservando ao diretor indicado um papel meramente simbólico.

Outro detalhe interessante que viria a consolidar o comprometimento do funcionário com a organização e seus gestores foi a significativa participação dos empregados no processo de privatização. A associação dos

funcionários se juntou aos japoneses da Nippon Steel e, somadas as duas forças e de mais alguns acionistas minoritários, inteiraram 23,84% das ações. Com esse montante, o grupo pôde escolher os outros sócios que participariam do controle da companhia. Determinados a não abrir mão dos valores básicos sedimentados ao longo do percurso da siderúrgica, uma relação de princípios condicionava a associação com os futuros controladores. Como revela o presidente e outro assessor da alta administração, o acordo de propriedade estava sujeito a aceitação e cumprimento dessas crenças:

A USIMINAS já apresentava resultados positivos, tinha certos índices de produtividade reconhecidos, tinha presença no mercado, então ela foi escolhida. Como nós buscamos o caminho para levá-la à privatização, nós escrevemos princípios básicos bem claros de quem quisesse ficar conosco, quer dizer, funcionários e japoneses, ali, nós já teríamos na época 23%. Quem quisesse completar os outros, até chegar a 51% mais um, nós estávamos dispostos, desde que, determinados princípios fossem preservados. E esses princípios eram: produtividade; qualidade; a empresa continuar a ser uma empresa também voltada para o social; a manutenção dos aspectos culturais da empresa; a preservação da identidade e da tecnologia japonesa dentro da empresa. Então, aqueles que vieram, escolheram e vieram sabendo que esses princípios deveriam ser preservados. Em momento algum nós colocamos quem é que deveria dirigir a empresa, nós colocamos apenas os princípios. E um grupo de controle selecionou a continuidade da administração, que continua até hoje. (Presidente da Usiminas).

[...] a USIMINAS se aproximando da Nippon Steel, os empregados se aproximando da Nippon Steel, nós teríamos cerca de 25%. Já era um cacife que a gente tinha. Vinha aqui, por exemplo, Belgo-Mineira para comprar a USIMINAS. Falávamos: “oh [tapa na mesa], eu tenho 25%, então, você entra com 26%, nós vamos ter o controle, 51%”. Veio aí o presidente da Belgo-Mineira. Ele chegou e conversou muito tempo com o presidente, e aí o presidente mostrou para ele os dez princípios. “Oh, nós estamos compartilhando, participando, pretendemos participar da nova gestão, mas dentro destes princípios aqui. Nós entramos com os 25%, mas tem que respeitar estes princípios.” Ele foi embora, uma frase dele ficou famosa: “Olha, aquilo é uma empresa de empregados, não é uma empresa de empregador”. Ele conversou aqui e desistiu do negócio, quer dizer, fez uma péssima opção. Se a Belgo tivesse adquirido a USIMINAS, seria hoje uma potência. Hoje ela é uma subsidiária da Acelor. (Assessor da Usiminas).

A confiabilidade conquistada com os japoneses rendeu frutos, principalmente em relação à participação no capital da Usiminas. Na realidade, os funcionários angariaram poder ao terem reforçado a posição acionária na junção com os japoneses. A validação das convicções expressadas na visão empreendedora imperou nas negociações. A percepção expressada pelo dirigente da Belgo-Mineira retrata uma siderúrgica comandada por seus empregados, os legítimos donos, que não abririam mão de sua cultura. Ao contrário da empresa Belgo Mineira, que foi incorporada pelo maior grupo europeu siderúrgico da atualidade, a Usiminas evoluiu de usina para sistema corporativo.

Agregado ao comprometimento, os membros da organização incorporaram a disciplina. Característica forte na cultura japonesa, o respeito ao cumprimento de prazos, ao compromisso com o resultado e às normas de segurança no trabalho são bastante evidenciados. A utilização de *slogans* como “o recorde de hoje é a média do amanhã” e de constantes celebrações de datas que marcam longos períodos sem acidentes sinalizam as ações que se esperam das divisões operacionais. Interessante perceber como a estratégia de política de recursos humanos adotada também fortalece o aspecto disciplinador. O processo de seleção favorece o ingresso daquele que detém laços de sangue com algum funcionário e seja desprovido de qualquer experiência profissional:

[...] nós adotamos outra linha, que é o parente, né? Muitas empresas não gostam que parentes ou pessoas ligadas trabalhem na companhia. Tem empresa que fala: “ó, se tem parente, não pode”. Na USIMINAS, a nossa linha foi ao contrário, nós valorizamos a ligação, o parentesco. (Presidente da Usiminas).

Mais de 90% do efetivo da siderúrgica tem certo grau de parentesco, predominando quase que uma característica de empresa familiar. O “paternalismo”, ainda uma marca da organização, inicia-se na seleção do futuro membro. No processo de escolha há uma clara intenção em recrutar pessoas sem nenhum vínculo empregatício anterior. Entre os chamados “zero quilômetro”, dá-se preferência, em igualdade de condições, àqueles que sejam parentes de funcionários. É corriqueiro os pais fazerem pedidos de emprego diretamente às chefias para os filhos em idade de trabalhar. O pai solicita, o gerente indica e o aspirante tem a obrigação de passar no teste. A cultura da irmandade acaba reforçando os valores da família. Sendo a maior parte dos novos membros, filhos de funcionários, o desenvolvimento do sentimento coletivo inicia-se no ambiente familiar:

[...] por ser a maioria filho de ex-funcionário, eles já estão acostumados a dentro da casa deles ouvir o pai falando da empresa, e os próprios pais tem orgulho que os filhos entrem aqui. O filho já viu aquilo, o pai dele trabalhar, falar bem da empresa e brigar pela empresa, então, ele já vem mais ou menos pronto, dentro do espírito, ele não tem choque grande aqui. (Gerente da Usiminas).

O jovem entra trazendo consigo a noção dos valores extraídos do ambiente de trabalho e repassados na convivência do lar. Ao transportar a imagem da empresa construída nas relações familiares, diminui-se o risco de conflitos organizacionais internos, uma vez que, indiretamente, a responsabilidade sobre os atos do novo membro é repartida com o ente familiar. As mesmas condições impostas na entrada do técnico são utilizadas na seleção externa dos engenheiros. Os escolhidos, geralmente recém-saídos das faculdades de Engenharia, raramente estiveram em outras companhias. Estas seriam estratégias para proteger a cultura organizacional da contaminação trazida de culturas diversas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas conclusões podem ser extraídas deste estudo. Os resultados mostram que a análise da formação cultural auxilia no entendimento da condução das estratégias corporativas. Para entender como se constituíram a visão e a cultura empreendedora, os contextos históricos anterior e posterior ao nascimento das organizações demonstraram ser importantes abordagens analíticas. Aqui, cabe destacar a contribuição trazida pela metodologia de história oral para desvendar descobertas fundamentais para esta pesquisa. Certamente, a história oral surge como uma tendência que permite novas abordagens e ângulos de análise enriquecedores para o trabalho qualitativo nas pesquisas em estratégia.

No caso específico da Usiminas, a história mostra como o principal edificador absorveu o conhecimento da prática siderúrgica que o habilitaria a irradiar o aprendizado da base tecnológica na companhia. A escolha de um especialista na área de siderurgia para dirigir a empresa trouxe como consequência uma gestão diferenciada em relação às demais siderúrgicas estatais. Contribuíram para isso a administração tecnicista e a parceria com o sócio japonês que conseguiram criar uma estrutura protetora contra os impactos das interferências políticas. Assim, pode-se dizer que a presença do acionista externo na Usiminas desde os seus primórdios, mesmo com o

Estado tendo uma participação representativa no capital social, permitiu à empresa neutralizar a atuação de grupos políticos na estatal.

A afinidade dos representantes que receberam a cultura Usiminas com os princípios contidos na propagação da visão empreendedora é percebida como um fator de sucesso, expressado no reconhecimento da aprendizagem, da prática siderúrgica e da solução dos problemas evidenciados na trajetória da organização. Há uma nítida valorização por parte de todas as classes funcionais da disciplina, do comprometimento, do foco em resultados e do trabalho em equipe transmitidos pelas linhagens de gestores que comandaram a siderúrgica no passado. Persiste uma expressiva presença da cultura japonesa na sedimentação dos pressupostos legitimados na organização. A validação desses princípios foi abertamente defendida na aquisição posterior da principal concorrente no segmento de aços planos que originou o maior complexo siderúrgico da América Latina (PARDINI, 2007).

Um dos maiores desafios da gestão de corporações em crescimento é possibilitar aos seus membros uma visão das vantagens que esses indivíduos podem obter com o aumento do grupo empresarial. Aquelas organizações que conhecerem o potencial de sua cultura e souberem constituir uma visão empreendedora focada no novo negócio, sem dúvida disporão de um forte posicionamento competitivo na concorrência de mercado.

REFERÊNCIAS

AMADO, J.; FERREIRA, M.M. Apresentação. In: AMADO, J.; FERREIRA, M.M. *Usos e Abusos da História Oral*. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, A. *Estratégia Empresarial – Conceitos, processo e administração estratégica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOURDIEU P. A Ilusão Biográfica. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. M. *Usos e Abusos da História Oral*. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Build to Last*. New York: Harper-Collins, 1994.

DE TONI, D.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. *READ – Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre: UFRGS, v. 14, n. 3, p. 1-28, 2008.

DESCHAMPS, J.; NAYAK, P. *Produtos Irresistíveis*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Diário de Minas. Belo Horizonte, 11 jan. 1958.

FILION, L.J. O Planejamento do Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.3, p.63-71, 1991.

_____. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. *Revista de Administração da USP*, v.39, n.4, p.6-20, 1999a.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.4, p.5-28, 1999b.

FLEURY, M.T. Conceitualizando Cultura e Poder In: FLEURY, M.T.; FISHER, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

IRELAND, R.D.; KURATKO, D.F.; COVIN, J.G. Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship strategy. Best Paper Proceedings of the 2003. *Academy of Management Conference*, Seattle, WA, 2003.

KURATKO, D.F.; IRELAND, R.D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J.S. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.29, n.6, p. 699-716, 2005.

LANARI JR., *A Usiminas, 25 anos*. Fascículo 8, 1987.

LOVAS, B.; GHOSHAL, S. Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, v.21, n.9, p.875-896, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, v.30, n.1, p.11-24, 1987.

OUCHI, W. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PAIVA JR., F.G.O. et al. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. *XXVI ENEGEP – Fortaleza/CE*, 2006.

PARDINI, D.J.; BRANDÃO, M.; SOUKI, G. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. *Revista de Negócios*, v.13, n.1, p.28-44, 2008.

PARDINI, D. J. Impactos da cultura organizacional no processo de aquisição relacionada: perspectivas teóricas para analisar o fenômeno. *Revista Alcance*, v.14, n.2, p.289-311, 2007.

PEREIRA, L.M.L.; FARIA M.A. *Amaro Lanari Júnior: pensamento e ação de um siderurgista*. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2002.

PETERS, S.T. J.; WATERMAN, R.H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.

RODRIGUES, S.B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, p. 45-72, 1997.

RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. Co-evolução e transformação em tempos de desconstrução: um processo dinâmico de vários níveis. In: RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A.P.; LUZ, T.R. *Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.

RUSSEL, R.D.; RUSSEL, C.J. An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, v.18, n.4, p. 639-656, 1992.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

THOMPSON, P. *A voz do passado: história oral*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

Usiminas conta sua história: depoimentos. Belo Horizonte: Assessoria de Comunicação Social da Usiminas, 1987.

VASCONCELOS, F.C.; MASCARENHAS, A.O.; KUNDA, G. Desenvolvimento, Mudança Cultural e a Formação do Comportamento Empreendedor – Um Estudo de Caso. In: *Anais do XXXI EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

WILKINS, A.L.; PATTERSON, K. You can't get there from here: what will make culture change projects fail. In: KILMAN, R.H.; SAXTON, M.; SERPA, R. *Gaining control of corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

WORTMAN, M. Entrepreneurship: An integration typology and evaluation of the empirical research in the field. *Journal of Management*, v.13, n.2, p. 259-279, 1987.

DADOS DOS AUTORES

DANIEL JARDIM PARDINI (pardini@face.fumec.br)
Doutor em Administração pela UFMG/Birmingham University, Mestre em Administração Pública.
Coordenador do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC
Áreas de interesse: Estratégia, Empreendedorismo, Cultura e Comportamento Organizacional.

CARLOS ALBERTO GONÇALVES (carlos@face.ufmg.br)
Doutor em Administração pela USP
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC
Áreas de interesse: Estratégia, Empreendedorismo e Mercadologia.

PAULO SÉRGIO MARTINS ALVES (paulosergiomalves@yahoo.com.br)
Mestre em Administração pela FUMEC
Professor da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC
Áreas de interesse: Estratégia, Empreendedorismo e Logística.