

R

EPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA MÍDIA SOBRE A ATUAÇÃO DE UM GESTOR-CELEBRIDADE EM UMA ESTRATÉGIA MALSUCEDIDA DE FUSÃO

¹Ananda Silva Singh

²Ana Beatriz Murillo Oviedo

³Jacqueline Florindo Borges

⁴Murilo Junqueira



Resumo

Objetivo do estudo: Analisar como se configuram as representações sociais da mídia acerca de um gestor-celebridade antes, durante e depois do processo de tentativa malsucedida de uma fusão. A pesquisa foi fundamentada nos estudos sobre gestores-celebridades, gestor- estrategista e processos de fusões e aquisições, representações sociais e a mídia.

Metodologia/abordagem: Técnicas de pesquisa da mídia, pesquisa em internet e pesquisa documental foram utilizadas para a coleta de reportagens publicadas pela mídia. A partir de uma abordagem qualitativa e longitudinal, foi conduzida a análise temática de conteúdo dessas reportagens.

Originalidade/Relevância: Não foram evidenciados estudos contemplando a forma que as representações sociais se desenvolvem antes, durante e depois de um processo de fusão.

Principais resultados: Esta pesquisa mostrou que as representações do gestor-celebridade Abilio Diniz construídas pela mídia antes, durante e após o processo de tentativa malsucedida de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour mudaram ao longo do processo.

Contribuições teóricas/metodológicas: Uma abordagem da psicossociologia sobre papéis e comportamentos de gestores-celebridades abre a possibilidade de estudos tanto da dimensão simbólica, quanto histórica, cultural e política dos arquétipos que orientam a liderança estratégica.

Contribuições sociais / para a gestão: A pesquisa mostrou a natureza dinâmica e coletiva das representações sociais do gestor-celebridade na mídia, representações que guiam os participantes e orientam as ações e práticas dos próprios gestores em processos de fusão e aquisição.

Palavras-chave: Estrategista. Fusões e aquisições. Gestor-celebridade. Representações sociais.

¹Universidade Federal do Paraná – UFPR, Paraná, (Brasil). E-mail: a.singh@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4919-5649>

²Universidade de Costa Rica, Costa Rica, (Brasil). E-mail: abmo10@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2819-3935>

³Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: jac.borges@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8550-8329>

⁴Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: murilojunqueira@yahoo.com.br



SOCIAL REPRESENTATIONS OF THE MEDIA ON CELEBRITY-MANAGER'S PERFORMANCE IN AN UNSUCCESSFUL MERGER STRATEGY

Abstract

Purpose: To analyze how the social representations of the media about a celebrity manager are configured before, during and after the process of an unsuccessful merger attempt. The research was based on studies on celebrity managers, strategist managers and merger and acquisition processes, social representations and the media.

Methodology / approach: Techniques of media research, internet research and documentary research were used to collect reports published by the media. From a qualitative and longitudinal approach, we performed a thematic analysis of the content of these reports.

Originality / Relevance: No studies were found addressing the way social representations develop before, during and after a merger process.

Results: This research showed that representations of celebrity manager Abilio Diniz, built by the media before, during and after the process of an unsuccessful attempt to merge Pão de Açúcar with Carrefour, changed throughout the process.

Theoretical / methodological contributions: A psychosociology approach to the roles and behaviors of celebrity managers opens the possibility of studying both the symbolic, historical, cultural and political dimensions of the archetypes that guide strategic leadership.

Social / managerial contributions: The research showed the dynamic and collective nature of the celebrity manager's social representations in the media, which guide participants and the managers' own actions and practices in merger and acquisition processes.

Keywords: Strategist. Fusions and acquisitions. Celebrity-manager. Social representations.

REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS MEDIOS DE ACERCA DE LA ACTUACIÓN DE UN GESTOR-CELEBRIDAD EN UNA ESTRATEGIA DE FUSIÓN FALLIDA

Resumen

Objetivo: Analizar cómo se configuran las representaciones sociales de los medios acerca de un gestor-celebridad antes, durante y después del intento fallido de una fusión. La investigación está basada en estudios sobre gestor-celebridad, gestor-estratega y procesos de fusión y adquisición, así como representaciones sociales y los medios.

Metodología / abordaje: Técnicas de investigación de medios, en internet y documental fueron utilizadas para recolectar reportajes publicados por medios. A partir del abordaje cualitativo y longitudinal, se realizó un análisis temático de contenido de los reportajes hallados.

Originalidad / Relevancia: No se encontró evidencia de estudios que abordaran la forma como las representaciones sociales se desarrollan antes, durante y después de un proceso de fusión.

Resultados: Esta investigación mostró que las representaciones del gestor-celebridad Abilio Diniz construidas por los medios antes, durante y después del intento fallido de la fusión estudiada cambiaron a lo largo del proceso.

Contribuciones teóricas / metodológicas: el abordaje desde la psico-sociología sobre los papeles y comportamientos de gestores celebridades abre la posibilidad de estudios, tanto desde la dimensión simbólica como desde las dimensiones histórica, cultural y política de los arquetipos que orientan el liderazgo estratégico.

Contribuciones sociales / para la gestión: La investigación mostró la naturaleza dinámica y colectiva de las representaciones sociales del gestor-celebridad en los medios de comunicación, representaciones que guían a los participantes y orientan acciones y prácticas de los propios gestores en procesos de fusión y adquisición.

Palabras clave: Estratega, fusiones y adquisiciones. Gestor-celebridad. Representaciones sociales.

INTRODUÇÃO

O envolvimento de altas somas de recursos e as jogadas vistas como espetaculares pelo mundo dos negócios faz com que, muitas vezes, os principais gestores-estrategistas no comando dos processos de F&A alcancem destaque de celebridade na mídia. Por sua vez, a mídia adquire papel relevante em processos de F & A, porque pode influenciar a maneira como os leitores e espectadores verão esses gestores, bem como a imagem que terão do mundo dos negócios, quando mobiliza representações sociais desses gestores por meio da espetacularização dessas negociações.

Este artigo busca responder à seguinte questão: as representações sociais da mídia acerca de um gestor-celebridade se alteram nos períodos antes, durante e depois do processo de tentativa malsucedida de uma fusão? O objetivo é analisar como se configuram as representações sociais do gestor-celebridade Abilio Diniz criadas pela mídia antes, durante e após o encerramento do processo mal sucedido de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour.

A pesquisa está fundamentada em estudos sobre gestores-celebridades e estudos sobre as representações sociais e a mídia. A coleta do material de pesquisa foi realizada com o uso de procedimentos da pesquisa documental de reportagens publicadas pela mídia impressa e eletrônica, referentes ao período de 2011 a 2018. O método de análise temática de conteúdo foi utilizado para o estudo de três categorias de pesquisa relacionadas à atuação de Abilio Diniz na referida estratégia de fusão: papéis (quem ele é?), comportamentos (como ele age e reage?) e arquétipos de liderança.

O artigo está estruturado em cinco seções, além da presente introdução. As próximas duas seções trazem o referencial teórico sobre o gestor-celebridade, o gestor-estrategista e os processos de F & A, e a literatura sobre representações sociais e a mídia. A seção sobre os procedimentos metodológicos apresenta a abordagem de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados empregadas. A seção com a apresentação e análise dos resultados, também apresenta um breve histórico do gestor-celebridade aqui estudado e o histórico do processo de tentativa de fusão entre as empresas aqui tratadas. Uma seção de conclusões encerra o artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestor-celebridade e CEO-Celebridade: conceito e aplicação

O tema celebridade tem sido estudado no campo da psicologia social, sociologia e antropologia e comunicação de massa. Em administração, estudos do início dos anos 2000 sobre a celebridade têm se dirigido para dois níveis de análise: a organização e os gestores. Enquanto recurso de aprovação social, o *status* de celebridade confere elevado nível de atenção, respostas emocionais e identificação do público com uma organização e/ou seu gestor-celebridade.

As instituições de comunicação, chamadas aqui de mídia, organizam fatos e eventos em narrativas dramáticas sobre as organizações e a atuação de gestores, e essa exposição constante na mídia, o elevado nível de atenção pública e as respostas emocionais positivas que algumas firmas alcançam permite caracterizá-las como empresas-celebridades (Rindova, Pollock & Hayward, 2006). A criação e disseminação de narrativas dramáticas sobre as ações e o papel dos gestores/CEOs em processos de mudança e decisões estratégicas também podem criar o gestor-celebridade ou CEO-celebridade, alguém com qualidades extraordinárias e capaz de levar a organização ao sucesso (Hayward, Rindova e Pollock, 2004). Os resultados da firma são atribuídos às ações e à vontade/disposição/onipotência de seu CEO, mais do que às condições e fatores situações mais amplos.

A condição de celebridade, todavia, não é permanente e definitiva, visto que tanto a organização quanto o gestor podem perder o *status* de celebridade. O processo de alcance, manutenção e perda do *status* de celebridade da organização e/ou seu CEO (*Chief Executive Officer*) geram e são constituídos por narrativas dramáticas da mídia impressa, eletrônica, televisiva e do cinema. Além desse da celebridade, também podem compor essas narrativas, a infâmia, o papel do narcisismo e do tempo de manutenção desse *status* sobre a ação dos gestores. Zavyalova, Pfarrer e Reger (2017) analisam a proximidade entre celebridade e reputação organizacional e mostram que as bases sociocognitivas desses dois recursos de aprovação social são distintos: a reputação é orientada por um julgamento mais analítico e deliberado, enquanto a celebridade organizacional é orientada por respostas

emocionais positivas dirigidas a uma organização.

A relação disseminada pela mídia do *status* de celebridade com os resultados alcançados por CEOs é questionada por Lovelace, Bundy, Hambrick e Pollock (2018). Afinal, jornalistas podem, simplesmente, buscar por uma “boa história”! Os autores entendem que uma explicação baseada em arquétipos oferece uma explicação mais consistente das bases sociognitivas para a celebridade de gestores: criador, transformador, rebelde, salvador. Esses arquétipos, por sua vez, constroem o comportamento de gestores-celebridade reforçando tais comportamentos ou papéis. Também sobre o uso de arquétipos e metáforas, Halsall (2015) analisa as autobiografias de CEOs e identifica a presença de metáforas religiosas ou sagradas na teoria e modelos de liderança: encarnação de virtudes, um ideal de perfeição e autossuficiência (*perfectionist vita*). O autor também analisa diferenças e analogias dos arquétipos e metáforas de estilos de liderança na comunicação contemporânea do “novo” capitalismo (acético?) e daqueles comuns na hagiografia medieval: salvadores, messias, santos, sacerdotes.

Em estudo sobre autobiografias de CEOs celebridades femininas, executivas-celebridades ou heroínas (*female heroes*), Adam (2017) e Adamson e Kelan (2018) mostram que a celebridade de mulheres que atuam no mundo dos negócios (*businesswomen*) são modelos de papéis para outras mulheres que aspiram serem líderes nos negócios. Contra uma sensibilidade pós-feminista contemporânea, em um contexto neoliberal, narrativas autobiográficas promovem modelos de sub-representação da mulher na gestão e na liderança. As autoras chamam esse modelo de papéis de 3Cs: confiança para superar barreiras de gênero, controlar essas barreiras em sua atuação na gestão, coragem para seguir a partir delas. O problema é que esse modelo “*female hero*” oferece soluções individualizadas para uma questão social mais ampla – desigualdade de gênero – ao oferecer para o imaginário social, da gestão e da liderança que as mulheres podem mudar sua própria situação por meio do sucesso, de uma feminilidade calculada e orientada para o mercado. Tal pressuposto limita a capacidade de mudança das relações de poder entre gênero na gestão e na liderança.

O *status* de CEO-celebridade pode gerar a forte impressão de que uma organização será bem sucedida em sua performance (Sinha, Inkson & Barker, 2012). Todavia, um CEO celebridade pode gerar benefícios, mas também custos para uma organização, analisam Ketchen, Adams e Shook (2008): uma concepção mística e reverencial do CEO pode abrir várias oportunidades e constituir um recurso intangível valioso para a organização (imagem, preço de ações, confiança e comprometimento de *stakeholders*); mas, pode gerar riscos associados com a maior atenção para as ações do próprio gestor e para o comportamento organizacional, para a distância entre a performance atual e esperada da firma, para as ações consideradas não éticas. Também para o próprio CEO-celebridade há ganhos e riscos. Os autores analisam a relação entre fama e reputação de CEOs a partir de quatro tipos: ícones (fama e reputação elevadas), canalhas (elevada fama e baixa reputação), matadores silenciosos (baixa fama e reputação) e joias ocultas (baixa fama e elevada reputação). A partir de uma perspectiva dramática, Sinha, Inkson e Barker (2012), analisam quando o risco se torna realidade: o CEO-celebridade e os cocriadores de celebridades geram excesso de confiança, otimismo e comprometimento (ilusão de controle) que leva ao fracasso e gera falhas estratégicas.

O gestor-estrategista e os processos de F&A: construindo uma categoria de análise

A adoção do gestor-estrategista como categoria de análise exige lembrar que este não é tão somente um agente econômico que busca unicamente enriquecimento e poder político, o “ser empresário” (Baiardi & Laniado, 1999). A partir dessa premissa, buscamos a relação do gestor-estrategista com os processos de F & A. Uma fusão “envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade” (Tanure & Cançado, 2005, p. 11). O processo de fusão implica o desaparecimento das duas empresas previamente existentes e a criação de uma nova empresa. Já na aquisição, a empresa compradora realiza a compra do controle acionário de uma outra empresa (adquirida) que deixa de existir enquanto tal. Um processo de F & A envolve mudanças econômicas, políticas e socioculturais

e é, portanto, um campo de ação do gestor-estrategista. Além disso, o "bom" estrategista sabe que existem forças que não estão sob seu controle, ele não compra a ideia mítica que pode se dar bem apesar das circunstâncias (Montgomery, 2012).

Os motivos que levam os gestores-estrategistas a adquirirem, fundirem ou fazerem alianças de uma organização com outra são variados e mudam de um contexto para outro. Algumas vezes, uma combinação de forças pode ajudar uma empresa a ampliar sua linha de produtos ou a ganhar uma parcela de um novo mercado, o qual seria muito caro, muito arriscado ou muito avançado tecnologicamente para competir por si só (Marks & Mirvis, 2010). Outras vezes, uma combinação de forças pode ser oportuna, quando a organização compra um concorrente com o intuito de ganhar escala ou de ampliar seu escopo, ou oportunista, quando um lance (ação ou decisão) indesejado coloca uma empresa atraente em jogo. Ainda, outras vezes, F&A podem ser utilizadas como meio para se atingir uma estratégia de defesa, visando proteger a parcela de mercado detida pela empresa em uma indústria já consolidada ou entrando em declínio – ou para evitar ser suprimido por outra empresa do setor (Marks & Mirvis, 2010).

Além de movimentos estratégicos para a competição no mercado, os processos de F&A também podem ser conduzidos como parte da cultura organizacional (Barros, Souza & Steuer, 2003). Ou ainda, podem ser motivados por fatores do contexto econômico, sociopolítico e tecnológico: muita liquidez, intermediários financeiros, mudança de gerações, políticas de incentivo nacionais, privatizações e/ou desregulamentação de determinados setores, drásticas mudanças tecnológicas, fronteiras comerciais fluídas e maior concorrência (Héau, 2001).

Problemas organizacionais e gerenciais também são fatores que separados, mas, sobretudo combinados, levam a operações de F&A, em detrimento de outras formas de crescimento, dentre eles: o prazo ou a velocidade da F &A enquanto movimento estratégico de crescimento em cenários nacionais e internacionais de forte crescimento; menos investimento em Pesquisa e desenvolvimento (P&D), portanto, menos risco; a vulnerabilidade à aquisição por empresas estrangeiras; e, o orgulho e arrogância, ou seja, a ambição pessoal

(Héau, 2001). As estratégias de F&A normalmente levam a benefícios reais, entretanto, em alguns casos, os motivos são apenas miragens que confundem gestores-estrategistas descuidados ou com muita autoconfiança, conduzindo-os a verdadeiros desastres financeiros e estratégicos (Brealey, Myers & Allen, 2008). Para Wood, Vasconcelos e Caldas (2004), pode-se considerar a existência de dois grandes grupos relacionados aos motivos que levam gestores-estrategistas a realizarem F&A: razões estratégicas e razões políticas e institucionais.

A respeito do fracasso de muitas operações de F&A, este pode ter várias origens: gestores-estrategistas das empresas adquirentes pagaram demais pelas empresas adquiridas (Copeland, Koller & Murrin, 2002), por problemas relacionados com a gestão de pessoas, a complexidade presente no encontro de duas culturas distintas e muitas vezes contraditórias, dificuldades com a transferência de habilidades e competências (Barros, Souza & Steuer, 2003), dentre outros. Em uma análise sobre a patologia das aquisições, Hapeslagh e Jemison (1987) avaliam os mitos da aquisição como forma de renovação organizacional.

Héau (2001) destaca alguns fatores para o fracasso de F&A, especialmente na fase inicial do processo: um mau negócio por causa do elevado preço pago pelo comprador e de previsões equivocadas de lucros futuros; riscos desprezados de retaliação da concorrência e de barreiras à entrada na indústria; a empresa adquirida não tem futuro no longo prazo, a despeito dos investimentos feitos pelo comprador; risco de comprometer relacionamentos com os próprios clientes e fornecedores do comprador, quando há pouca ou nenhuma sinergia; falhas na auditoria em detectar passivos contingentes; valores dos investimentos adicionais subestimados; excesso de confiança por parte do comprador na possibilidade de levar sua cultura e procedimentos a outras empresas, sobretudo em aquisições estrangeiras e aquisições verticais; problemas jurídicos e financeiros podem receber mais atenção que problemas estratégicos e organizacionais.

Uma “interpretação incompleta pode gerar atitudes e decisões completamente equivocadas” (Héau, 2001, p. 59).

As representações sociais e a mídia

Em uma perspectiva psicossociológica, as representações sociais tratam do simbólico, do histórico e do cultural (Jodelet, 2017). É um saber sociocultural, produzido, mantido e transformado coletivamente, que mobiliza, valores, imagens e memória. A representação social “é uma forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (Jodelet, 2001, p. 22). Para Moscovici (2007, p. 206), a relação entre representações e comunicação está no cerne da teoria das representações sociais, a qual aspira “elucidar os elos que unem a psicologia humana com as questões sociais e contemporâneas”. Representações sociais correspondem a um “certo modelo recorrente e compreensivo de imagens, crenças e comportamentos simbólicos” (Moscovici, 2007, p. 209)

A razão pela qual as pessoas criam as essas representações partilhadas – crenças, conhecimento e realidade social – é o desejo de se familiarizarem com o não familiar/estranho, que ao mesmo tempo fascina e alarma as pessoas: violação de regras existentes, fenômenos ou ideias extraordinárias, eventos anormais. Representações sociais são uma maneira ou tentativa de diminuir a distância entre o grupo e a realidade não representada pelo grupo. Portanto, elas são também uma forma de reduzir a margem de “não comunicação”: ambiguidade das ideias, fluidez dos sentidos, incompreensão das imagens e crenças. Para o autor a “existência comum se mostra impossível se essa imagem de incerteza persiste e se torna importante”, visto que “os membros de um grupo correm o risco de permanecerem tão estranhos nas conversações familiares como se pertencessem a grupos deferentes” (Moscovici, 2007, p. 208). Por representações compartilhadas, Moscovici (2007) entende não apenas o fato de essas representações serem comuns, mas o fato de seus elementos terem sido construídos através da comunicação e estarem relacionados pela comunicação.

Sob a perspectiva da representação social, a comunicação é o fenômeno pelo qual uma pessoa influencia ou esclarece outra que, por sua vez, pode fazer o mesmo em relação à primeira. Para os estudiosos do conceito de representações sociais, o processo de comunicação não é apenas o reflexo do tipo de relações sociais que predominam em uma sociedade, mas sim, um fenômeno básico e universal de influência recíproca (Alexandre, 2001). Nossas relações sociais são caracterizadas pelo uso dos meios de comunicação de massa que, por meio de imagens e sons, visam criar, mudar ou formar atitudes ou opiniões nos indivíduos. Além de informar e divertir, os meios de comunicação de massa também podem persuadir e ensinar. A “produção e circulação de mensagens na sociedade atual é extremamente dependente das atividades das indústrias da mídia” (Alexandre, 2001, p. 17).

O papel das empresas de comunicação se tornou fundamental na formação do indivíduo moderno (livros, jornais, rádio, televisão). Os meios de comunicação lidam com a fabricação, reprodução e disseminação das representações sociais que os grupos têm de si próprios e dos outros, ou seja, a autoimagem e a visão social que possuem. A formação das representações sociais depende não somente da qualidade e do tipo de informações sobre o objeto social que o indivíduo dispõe, mas também de seu interesse pessoal sobre aspectos específicos do objeto e da influência social no sentido de pressionar o indivíduo a utilizar informações dominantes no grupo. Moscovici propõe uma relação particular entre sistemas de comunicação e as representações sociais, apoiado no caráter circulante e móvel de sua teoria (Alexandre, 2001).

Se as representações sociais são construídas, modificam-se ou atualizam-se dentro de relações de comunicação atuais e futuras, elas são historicamente produzidas. E, se o mundo experienciado/vivido não é apenas referência para as representações, mas é também nesse espaço em que elas são aplicadas, é possível discutir as relações entre representações e relações sociais e a posição social de um indivíduo ou grupo.

As representações sociais podem desempenhar um papel central em construções ideológicas e na contestação da realidade, pois dão suporte a uma “versão particular da ordem social” (Howart, 2006, p. 26) e da construção

social dominante da realidade, elas projetam e protegem os interesses de um grupo em relação às representações opostas que contestam essa versão dominante.

As representações sociais "implicam uma posição crítica" que "pode levar a um "engajamento prático" (Moscovici, 2007, p. 378, em discussão com Ivana Marcová). Afinal, a "teoria das representações sociais está interessada, por um lado, em questões de vínculos sociais e da ação e, por outro lado, com o conhecimento social, comunicação e linguagem" (Moscovici, 2007, p. 380). A comunicação "é parte do estudo das representações, porque as representações são geradas nesse processo de comunicação" e "são expressas através da linguagem", ocorre em meio a uma "batalha de ideias" (Moscovici, 2007, p. 373).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para pesquisar a construção das representações sociais do empresário Abilio Diniz, a partir de publicações da mídia, partiu-se do fato que este gestor-celebridade foi sempre ativo no processo de negociação da fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour que, após vários esforços, não foi confirmada. Pressupostos epistemológicos construcionistas (Silverman, 2009) guiaram esta pesquisa, visto que a celebridade de CEOs é criada, mantida e perdida em um processo de co-construtores: o próprio CEO, *stakeholders*, fãs e a mídia, dentre outros. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e longitudinal (Denzin & Lincoln, 2010) das reportagens de um gênero de publicação: três revistas distribuídas na versão impressa e eletrônica.

Para a coleta de dados foram empregadas técnicas de pesquisa da mídia (Priest, 2011), pesquisa de internet (Fragoso, Recuero & Amaral, 2015) e pesquisa documental (Cellard,

2014). A coleta de dados incluiu as revistas Época e Época Negócios (Editora do Grupo Globo), CartaCapital (Editora Confiança) ISTOÉ (Editora Três), Revistas Exame e Época Negócios (Editora Grupo Abril). As três revistas com maior número de devolução foram Época Negócios, Exame e VEJA. As demais apresentaram um retorno abaixo de 5 reportagens, considerando: (a) o período analisado; e, (b) o critério de foco da reportagem na gestão de Abílio da fusão entre Pão de Açúcar e Carrefour. Esses dados mostram que, no âmbito das revistas do país, o Grupo Abril teve um forte papel na cobertura desta estratégia de fusão, com possibilidade de influenciar as representações sociais sobre a celebridade de Abilio.

A revista Época Negócios tem periodicidade mensal, foi criada em 2007, é dirigida para um público interessado em inovação em economia, negócios e carreira empresarial. Abilio Diniz foi destaque em uma capa (Figura 1). A revista Exame, criada em 1967, tem periodicidade quinzenal, é especializada em gestão e dirigida ao público que busca informações sobre de negócios e empresas. No *website* da revista Exame identificou-se que Abilio Diniz esteve em três capas no período analisado (Figura 1). A revista VEJA tem periodicidade semanal, foi criada em 1968, publica temas variados nacionais e internacionais (economia, cultura, religião, tecnologia etc). Em relação às capas, o *website* da revista VEJA disponibiliza as capas a partir de 2016, sem a presença de Abilio. As reportagens que compuseram o material para análise (Quadro 1) referem-se ao período de 2011 a 2016, visto que 2011 foi o marco do processo de fusão empreendida por Abilio entre Pão de Açúcar e Carrefour. A busca nos *websites* de cada revista foram realizada em outubro de 2019 com as seguintes palavras-chave (nesta sequência): Abilio+Diniz+fusão+Pão de Açúcar+Carrefour.

Quadro 1. Pesquisa de reportagens na mídia

Revista	Retorno imediato da busca	Reportagens que atendem os critérios de análise	Reportagens efetivamente utilizadas na análise
Época Negócios https://epocanegocios.globo.com/	34	22	20
Exame https://exame.abril.com.br/	199	97	48
VEJA https://veja.abril.com.br/	91	68	48

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Para a análise das reportagens, utilizou-se o método de análise de conteúdo (Bauer, 2010). Inicialmente, construiu-se um arquivo com todas as reportagens de cada revista. Foi realizada uma leitura de cada reportagem com atenção aos tipos, distinções e comparações de papéis e comportamentos, a partir da classificação de itens de sentido: adjetivos, uso de imagens, metáforas, analogias e arquétipos, conforme estudos sobre liderança estratégica e gestor-celebridade (Adamson & Kelan, 2018; Halsall, 2015; Lovelace, Bundy, Hambrick & Pollock, 2018; Ketchen, Adams & Shook, 2008). Nessa análise foi necessário distinguir as vozes nas narrativas: da revista (da redação e jornalistas), de especialistas, de oponentes ao processo de fusão (Jean-Charles Naouri, Casino), das partes envolvidas na estratégia de fusão (Carrefour, Governo, BNDES, fundo de investimento), e a voz do próprio Abilio Diniz em várias entrevistas e mensagens no Twitter reproduzidas nas reportagens. Algumas reportagens informadas na busca nos *websites* das revistas são reproduzidas de uma publicação original (anterior) de uma Agência de notícia e outras fazem referência a publicação em livros, outras revistas e jornais (nacionais e estrangeiros). A pesquisa destaca a voz da revista (redação/jornalistas) e informa quando se trata de outras vozes.

Previamente (*ex ante*), foram estabelecidas as seguintes categorias (temas) para uma análise temática de conteúdo (Bardin, 2009) das reportagens: (a) os papéis desempenhados por Abilio Diniz (quem ele é?) e (b) seus comportamentos (como ele age e reage?). Essas duas categorias de pesquisa auxiliaram uma leitura aprofundada e detalhada dos textos das reportagens (Bauer, 2010), que revelou uma terceira categoria de análise (*ex post*): os arquétipos do gestor-celebridade. Uma análise de conteúdo temática foi realizada.

Essa análise dos “significados” mostrou a existência dos subtemas ou dos itens de significação de cada categoria. Cada frase foi analisada como uma unidade de vocabulário (codificação). Os pesquisadores trabalharam conjuntamente nas categorias *ex-ante*. Os subtemas foram debatidos pelos pesquisadores e o número de ocorrências no texto foi confirmada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Breve apresentação de Abilio Diniz

Abilio dos Santos Diniz nasceu em 28 de dezembro de 1936, em São Paulo. Em sua autobiografia, ele fala da importância da mãe Floripes e do papel do pai Valentim Diniz, fundador e proprietário de uma doceria chamada Pão de Açúcar, que o influenciou a atuar como gestor no mundo dos negócios. A doceria fundada pelo pai foi o início de investimentos que dariam origem ao maior grupo varejista do Brasil. Aos 11 anos, Abilio passou a praticar atividades físicas e diversos esportes regularmente. Do esporte vêm as lições sobre autoafirmação, conquista e vitória que o tornaram competitivo, além de inspirar os outros com os seus hábitos, aspectos que ele avalia serem essenciais para a liderança (Diniz, 2004). Abilio assumiu o cargo de principal executivo e ficou à frente do projeto de criação e implantação do primeiro supermercado da marca Pão de Açúcar, o que se concretizou em 1959.

Identifica-se na narrativa autobiográfica do gestor a encarnação do ideal de perfeição analisado por Halsall (2015). Esse aspecto é reforçado pelo interesse da mídia no papel de Abilio Diniz, conforme demonstra a presença dele em capas de revistas no período de 2011 a 2015 (Figura 1): Abilio é um gestor-pop! (Cavalcanti, 2014).



Figura 1. Abilio Diniz nas capas das revistas Exame e Época Negócios: de 2011 a 2018
 Fonte: revistas Exame e Época Negócios

Em 1960, Abilio se casou com Auri, eles tiveram quatro filhos. Em 1968, eram 40 supermercados com a marca. Entre os anos 1979 e 1989, ele foi membro do Conselho Monetário Nacional, o que o levou a se afastar dos negócios do grupo empresarial de sua família. Na passagem da década de 1980 para 1990, "três situações traumáticas" aconteceram na vida de Abilio (Diniz, 2004). Um desses fatos foi uma disputa familiar causada por problemas de sucessão na gestão do Grupo Pão de Açúcar que envolveu Abilio e seus irmãos. No início de 1994, Abilio assumiu o controle da companhia, após um acordo assinado. Outro fato foi o sequestro do empresário, em 11 de dezembro de 1989, que o levou a pensar em sua sobrevivência (Abilio Diniz, 2015). O terceiro fato foi a crise financeira em 1990, a companhia esteve à beira da falência.

Em 1999, Abilio conduziu o processo estratégico pelo qual o grupo francês Casino adquiriu capital do Grupo Pão de Açúcar. Em 2003, Abilio deixou a presidência executiva do Grupo Pão de Açúcar, e assumiu a presidência do Conselho de Administração do Grupo. Além de figurar em listas sobre os homens mais ricos do mundo ou pessoa mais influente no Brasil, Abilio lançou sua biografia, em 2004. Em 2015, outra biografia é publicada, esta retrata o Abilio determinado, ambicioso e polêmico (Correa, 2015). Em 2012, a família Diniz vende as ações da *holding* do Grupo Pão de Açúcar para o Grupo francês de varejo Casino, transfere para este o controle acionário. Abilio Diniz permaneceria

como presidente do Conselho Administrativo do grupo. Esta negociação entre Pão de Açúcar e Casino daria origem a uma das mais noticiadas disputas entre dois gestores-estrategistas: Abilio Diniz e Jean-Charles Naouri, presidente do Grupo francês Casino (Mano, Agostini & Grano, 2013).

Histórico da tentativa de fusão do Pão de Açúcar com Carrefour

A Figura 2 apresenta de forma resumida uma linha do tempo desta estratégia de fusão não concretizada, conduzida por Abilio Diniz. Em 2011, um estudo realizado pela KPMG Corporate Finance (2011) mostrava que o setor varejista brasileiro passava por constantes operações de fusões e aquisições. Apesar de serem as duas maiores empresas varejistas no mundo, Wal-Mart e Carrefour eram superadas, no Brasil, pela Companhia Brasileira de Distribuição (CDB). A CDB, então maior empresa brasileira do setor, de propriedade do Grupo Pão de Açúcar, ocupava a posição de número 45 no *ranking* mundial de maiores varejistas, conforme dados da Consultoria Deloitte (2013). No cenário mundial do varejo, o Grupo Casino, principal concorrente do Grupo Carrefour, na França, passou a fazer parte do Grupo Pão de Açúcar; em 1999 os franceses adquiriram 21% do capital da empresa brasileira (Manzoni, 2012).

1999 20052011.....
2012.....2013.....2014.....2015.....2018

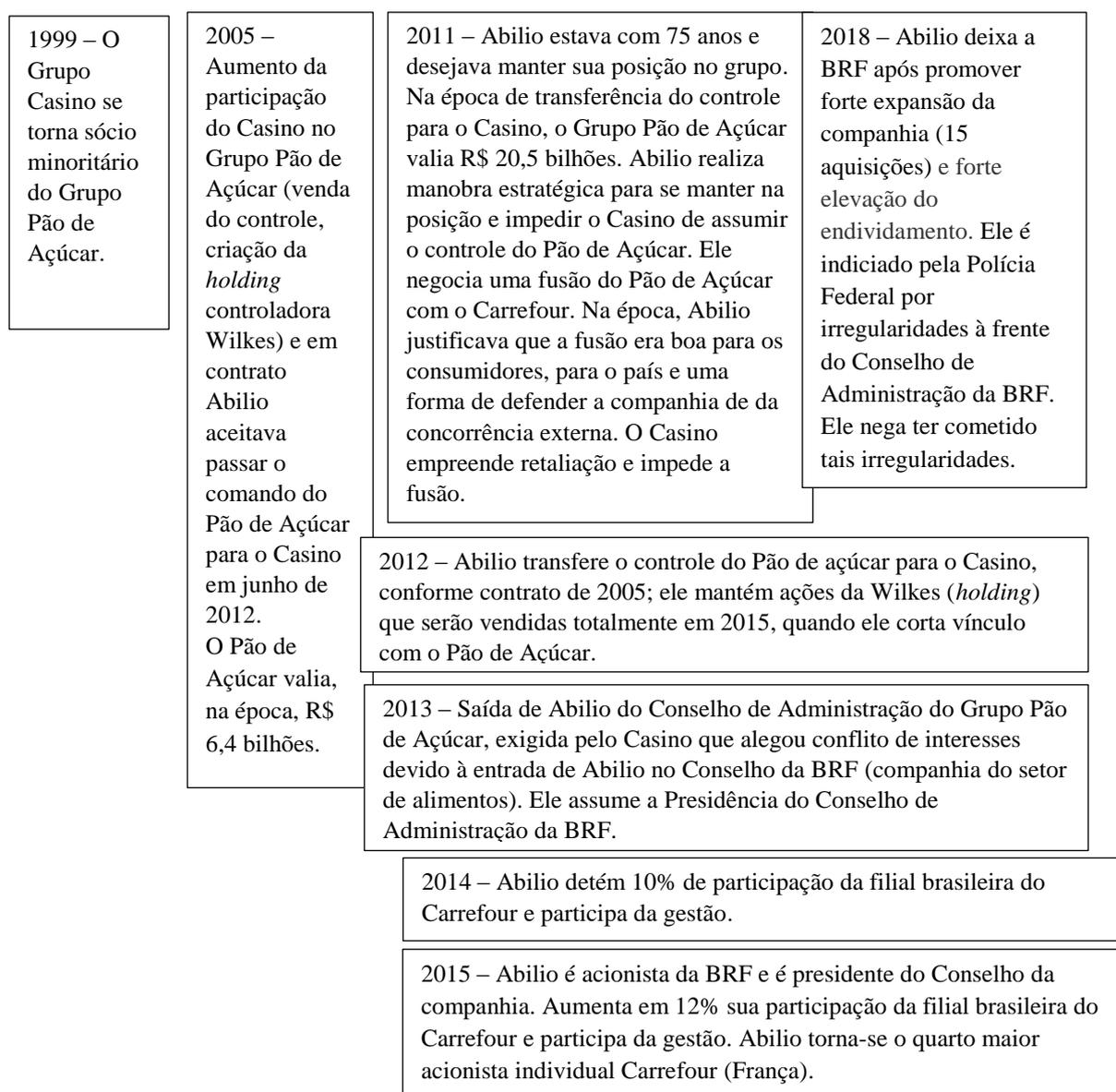


Figura 2. Abilio Diniz, a negociação entre os grupos Pão de Açúcar e Casino

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

O Grupo Casino, presidido por Jean-Charles Naouri, assumiu participação no Pão de Açúcar, em 1999, como acionista minoritário. No ano de 2005, Naouri aumentou a participação do Casino no negócio, assumindo o controle da rede varejista brasileira. Entretanto, no contrato, havia uma cláusula pela qual o Grupo Casino assumiria o controle total do Pão de Açúcar a partir de 22 de junho de 2012. Abilio Diniz, sócio majoritário do Pão de Açúcar, concordou com esta cláusula (Correa, 2015). Em 22 de maio de 2011, um semanário francês anunciou que o

Grupo Pão de Açúcar negociava um novo acordo de fusão com as operações brasileiras do Carrefour. Segundo Naouri, essa atitude não passava de “uma manobra” de Abilio para impedir a transferência de controle prevista para o ano seguinte” (Correa, 2015).

Em junho de 2011, o Grupo Carrefour divulgou nota oficial aprovando o negócio. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES assinalou positivamente ao negócio, bem como o governo brasileiro. Entretanto, para a conclusão do negócio, seria necessária ainda a

aprovação do Grupo Casino, que na época do anúncio do negócio era detentor de 36,9% do Grupo Pão de Açúcar, enquanto Abilio Diniz detinha 21,4% das ações do grupo. O Grupo Casino se posicionou contrário ao negócio por afirmar não ter sido consultado em momento algum sobre a operação (Portal G1, 2011).

Para garantir seu poder no novo negócio, o Grupo Casino aumentou sua participação no Grupo Pão de Açúcar no mesmo mês, passando a ter 43,1% das ações do grupo (Portal G1, 2011).

Em julho de 2011, o Conselho do Grupo Casino rejeitou a operação de fusão justificando que o negócio traria prejuízos aos acionistas do Grupo Pão de Açúcar e classificou o investimento como de risco e com fracos prospectos de crescimento. Com este posicionamento negativo do Conselho do Grupo Casino, o BNDESPar desistiu de concretizar o negócio.

Apesar de a operação de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour não ter dado certo, em 18 de dezembro de 2014, a Península (empresa de investimentos da família Diniz) anunciou a compra de 10% da operação brasileira do Carrefour. Em junho de 2015, adquiriu mais 2% da companhia, sendo que o contrato inicial

garante a Abilio a opção de ampliar sua participação para até 16% em um prazo de cinco anos. Já em abril de 2015, Abilio anunciou o aumento de sua participação no Carrefour S.A., na França, para 5,07% do capital da companhia, tornando-se o quarto maior acionista da varejista (Correa, 2015). Após a saída do Grupo Pão de Açúcar, Abilio realiza investimento e assume a presidência do Conselho da BRF (empresa do setor de alimentos dona das marcas Perdigão e Sadia) em 2013. Em 2018, Abilio deixa o cargo de Presidente do Conselho da BRF.

Análise das representações de Abilio Diniz na mídia

As reportagens das revistas *Época Negócios*, *CartaCapital* e *Exame* (Tabela 1) mostram as representações sociais de Abilio Diniz antes do processo de fusão que envolveu CBD Pão de Açúcar, Carrefour e Casino (trechos extraídos de reportagens antes de 22 de maio de 2011 – data de anúncio da intenção de fusão de ambas as empresas), durante (de 22 de maio de 2011 até julho de 2011) e após o encerramento da tentativa de fusão (de julho de 2011 em diante).

Tabela 1: Representações sociais de Abilio Diniz e o processo de fusão

Representações sociais	Processo de fusão		
	Antes (antes de 22 de maio de 2011)	Durante (22 de maio de 2011 a julho de 2011)	Depois (de julho de 2011-2016)
Papéis: quem ele é?			
Bom gestor			
Bom negociador			
Estrategista			
Gestor/Negociador com reputação e fama em risco (cometeu erros)			
Gestor polêmico			
Líder			
Comportamentos: como ele age e reage?			
Agressivo na busca por poder			
Ambicioso			
Arrogante			
Assertivo			
Briguento			
Capacidade de se reinventar/renovar			
Carismático (personalismo)			
Competente/experiente			
Competitivo			
Destemido			
Determinado			
Impiedoso			
Inovador			
Intimidante			
Orientado para vencer/vitória			
Persistente			
Persuasivo			
Polêmico			
Preocupado com a saúde			
Temperamento forte			
Tranquilo			
Vaidoso			
Vingativo			
Arquétipos de liderança			
Bilionário (elite de vencedores)			
Esportista/saudável			
Gestor-pop			
Guerreiro (meritocracia)			
Guru			
Herói (mito do herói)			
Lutador			
Criador de gigantes			
Protagonista			
Rei (do Varejo)			
Salvador			

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

A análise das representações sociais da gestão de Abílio do processo estratégico de fusão entre Pão de Açúcar e Carrefour mostrou que algumas representações são mais frequentes que outras. Observa-se que a mídia, ao repetir e insistir em apontar algumas representações nos meios de comunicação de forma frequente, pretende persuadir e ensinar àqueles que terão contato com ela, e não apenas informar e divertir (Alexandre, 2001). Em relação aos papéis do gestor, as representações identificadas foram ‘estrategista’ e ‘gestor polêmico’.

Gestão Pop – Abilio Diniz é um dos nomes mais conhecidos do empresariado brasileiro. E um caldeirão de fatores explica essa popularidade. Suas tacadas foram determinantes para transformar a pequena doceria fundada pelo pai na maior rede de varejo do país, o Grupo Pão de Açúcar. E nem as rixas travadas pelo caminho – algumas das quais ainda sem solução – mudaram a imagem que o empresário construiu junto à gente comum nesse meio tempo: a de um gestor incansável, devoto de Santa Rita de Cássia e aficionado pelas atividades físicas. (Cavalcanti, 2014).

Abilio já não esconde mais a sua vontade de voltar para o “game” e comandar novamente uma grande rede de supermercados. [...] E não vai se contentar com a operação brasileira. A ambição é maior, global (Martinez, 2014).

Ele promete mostrar seu lado real, que existe por trás da imagem de executivo polêmico [...] (Frasasile, 2016).

Os resultados mostram que a mídia duvidou da capacidade de Abilio em ser um bom negociador devido à tentativa mal sucedida da operação de fusão conduzida por ele. Essas dúvidas são relatadas em reportagens sobre os “erros” de Abilio em relação à fusão.

No comunicado, o Casino afirmou que a fusão com o Carrefour representa uma estratégia errônea, que favoreceria um formato de lojas em declínio, o de hipermercados. Além disso, diz o texto, a fusão provocaria uma concentração de lojas em regiões com crescimento fraco, na avaliação da rede. [...] Segundo o Casino, “uma participação minoritária no Carrefour não corresponde a uma internacionalização adequada para o Grupo Pão de Açúcar, que deve manter o controle de um desenvolvimento internacional

como esse”, informa. (da Redação, VEJA, 2011c).

Mas, em linhas gerais, é possível dizer que o primeiro revés de Abílio nasceu de, pelo menos, três equívocos do empresário (Juliboni, 2011).

Para especialistas, somente um acordo com os franceses recuperará a fama de bom negociador do empresário (Olivon, 2011).

Um dos erros absurdos que cometi foi ter envolvido o BNDES na proposta para a compra do Carrefour. A opinião pública se voltou contra mim por algo que eu poderia ter evitado. Podia ter feito tudo com recursos privados (Entrevista de Abilio Diniz, Mano & Bautzer, 2013).

Empresário foi condenado por não comunicar o mercado a tempo sua intenção de associar o Grupo Pão de Açúcar com o Carrefour em 2011 (da Redação, VEJA, 2014).

No período ‘após o processo de fusão’, as representações de Abilio como ‘bom gestor’ surgiram com frequência. Ainda, outras representações que surgiram nesse momento, referentes ao comportamento de Abilio: ‘briguento’ e ‘ambicioso’. Pode-se entender essa situação de duas maneiras: (1) foi o comportamento competitivo e o “espírito briguento” de Abilio que o possibilitou enfrentar a disputa com o Casino e outras disputas em processos de fusão lembrados pelas reportagens (fusão com Casas Bahia, família Klein); ou, (2) Abilio perdeu essa ‘partida’, com o insucesso da fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour, mas é um esportista e lutou até o fim pela vitória!

Embora o processo conduzido por Abilio Diniz de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour tenha sido mal sucedido, observou-se que algumas representações sociais do empresário Abilio Diniz se mantiveram constantes antes, durante e após o encerramento do processo, outras estiveram presentes em dois momentos do processo (antes e após ou durante e após o processo de fusão); ainda, outras – ‘ambicioso’, ‘carismático’, ‘impiedoso’ – foram apontadas em apenas um momento do processo de fusão (antes, durante ou após).

Abilio Diniz parte para o ataque contra Casino. [...] Ainda conforme o comunicado [de Abilio Diniz], “a proposta visa tornar a companhia maior, mais eficiente, mais lucrativa, e com uma governança corporativa mais moderna, ou seja, um Pão de Açúcar melhor para todos os

seus colaboradores, acionistas, administradores e consumidores” (da Redação, VEJA 2011a).

Abílio não desistirá – O site de VEJA apurou que Abílio Diniz deixou claro, logo pela manhã, ao time de advogados que o assessora que não desistirá de seus objetivos (da Redação, VEJA 2011b).

Abilio Diniz é um herói para o consumidor brasileiro, diz Financial Times. Jornal inglês afirma que trajetória de sucesso do empresário é tida como exemplo, apesar de sua obsessão pelo poder (Orsolini, 2011).

Ainda é cedo para avaliar se a manobra causou danos à imagem do empresário brasileiro. Mas o desgaste com o Casino é evidente (Olivon, 2011).

Outras brigas – Essa [fusão Pão de Açúcar Carrefour] não foi a única batalha pública travada por Abilio. Depois de costurar a fusão com a Casas Bahia, em 2009, o empresário viu-se no mesmo ringue que Michael Klein, fundador da rede de eletroeletrônicos, em diversas ocasiões (Cavalcanti, 2014).

Abílio Diniz inspira-se na determinação exigida dos maratonistas. [...] No mundo dos negócios, Abílio mostra o mesmo fôlego de sempre e renovada capacidade de reinventar-se. [...] A BRF pode não ser o único novo negócio na vida do revigorado Abilio (CartaCapital, 2014).

Aos 77 anos, nome expoente do varejo brasileiro – seja pelo seu inegável sucesso à frente dos negócios da família, seja pela contenda que o afastou do Pão de Açúcar –, ele prepara estrategicamente um avanço para cima de seu ex-rival, o Carrefour. (Martinez, 2014).

Abilio é um homem que comprou muitas brigas ao longo de sua vida e não poupou nem sua família para proteger seus interesses (Scaramuzzo, 2015).

Conhecido pelo lado duro e competitivo na condução de seus negócios [...] (Frabasile, 2016).

Em relação aos arquétipos, chama a atenção a variedade que a mídia mobilizou. Os arquétipos mostram não apenas a busca por um título que chame a atenção do leitor, mas os esforços para sintetizar o momento profissional de Abilio e do processo de fusão.

Em clima de guerra, Abilio e o Casino armaram-se de um exército de banqueiros e advogados (Grando, Agostini & Vaz, 2011). Soa o gongo: Abílio ainda terá forças para reagir, ou é o fim da luta? (Juliboni, 2011a).

Abílio Diniz: próxima missão é convencer o Casino a apoiar o negócio. Empresário está em Paris para convencer o Casino de que fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour é boa (Juliboni, 2011b).

A nova polêmica faz parte da guerra particular que Abilio e Casino travam há tempos, em que tomam atitudes para provocar um ao outro e para chamar a atenção da mídia para suas posições (Friedlander, 2012).

O francês Jean-Charles Naouri, presidente da rede Casino, diz que não abre mão do controle do Pão de Açúcar, que em teoria será seu no próximo ano. Abilio Diniz afirma que não vai desistir de comprar o Carrefour. A guerra entre os dois continua (Mano, Agostini & Grando, 2013).

Guru e esportista – [...] Abilio é rotineiramente lembrado pela forma como imprimiu seu estilo de vida e seus valores pessoais à cultura do Pão de Açúcar. Estampada no auditório do Grupo, uma de suas frases prediletas prega que é preciso buscar qualidade de vida para ter a capacidade de servir qualidade de vida. O esporte surge, para o empresário, como um pilar importante dessa jornada. (Cavalcanti, 2014).

Livro esmiúça trajetória de Abilio Diniz, o “rei do varejo” (Scaramuzzo, 2015).

As lições de Abilio Diniz para ser bem-sucedido (Frabasile, 2016)

Numa época que se caracteriza pelo capitalismo acético, metáforas religiosas ou sagradas se alternam com metáforas profanas. Os arquétipos mostram a encarnação de virtudes, de um ideal de perfeição e de autossuficiência (*perfectionist vita*), analisado por Halsall (2015). A pouca atenção da mídia às possíveis perdas que a fusão poderia gerar para funcionários, consumidores, acionistas minoritários e fornecedores silencia sobre outras imagens e metáforas sobre essa malsucedida fusão (Sinha, Inkson & Barker, 2012).

DISCUSSÃO

As representações sociais têm caráter transversal, pois situam-se na interface entre social e psicológico (Rocha, 2014). Ao examinar o potencial crítico das representações sociais, Howarth (2006) ressalta que se trata de um fenômeno dinâmico relacionado com processos psicológicos e práticas sociais, legitimação de diferentes sistemas de conhecimento e mentalidades, construções ideológicas e contestação da realidade. Os resultados da

pesquisa mostram que as representações sociais de Abilio na mídia são construídas e se modificam ou se atualizam dentro de relações de comunicação atuais e futuras (Howarth, 2006). Essas representações se alternam de acordo com o contexto e o momento do qual fazem parte.

As bases sociocognitivas das representações ajudam no estudo da carreira de CEOs celebridades, pois ao compor as narrativas da mídia e de todos aqueles que participam coletivamente da construção dessas representações, abre-se um campo rico e variado de estudo sobre a celebridade de gestores, estrategistas e empreendedores. Uma narrativa composta de realizações, fama, reputação, mas também infâmia, narcisismo e manobras e artimanhas do gestor para manter o *status* de celebridade (Zavyalova, Pfarrer & Reger, 2017).

A pesquisa também mostrou que as representações sociais de papéis (estrategista, gestor polêmico e gestor-pop) e de comportamentos (agressivo na busca pelo poder, ambicioso, determinado e orientado para vitórias), apareceram em todos os momentos do processo de fusão (antes, durante, depois). A reincidência dessas representações, nos diferentes momentos do processo de tentativa de fusão, mostram que elas são partes de um “modelo recorrente e compreensivo de imagens, crenças e comportamentos simbólicos” de Abilio (Moscovici, 2007, p. 209), e serão mobilizadas pela mídia como características desse gestor-celebridade.

O próprio processo de fusão pode ser analisado por uma perspectiva psicossociológica das representações sociais. Sem desconsiderar o aspecto econômico, essa perspectiva contribui ao incentivar a busca de uma compreensão dos aspectos simbólicos (imagens e imaginário), dos aspectos sociais e interativos das decisões estratégicas e dos processos organizacionais, dos aspectos e contribuem para o questionamento da tomada de decisão como um processo linear e de ordenamento das coisas. Essa perspectiva evidencia a natureza histórica das representações sociais que compõem as narrativas da mídia. Isso pode ser ilustrado quando se questiona a concepção das decisões como aplicação da racionalidade por sujeitos conscientes, vistos pelo arquétipo de heróis que analisam problemas em busca de soluções.

Os arquétipos, uma vez narrados e repetidos à exaustão, acaba por influenciar os próprios

gestões celebridades-celebridades, é o caso de decisões que podem ser pensadas como profecias que se auto realizam, miragens nas mentes dos gestores que influenciam processos organizacionais, ilusões úteis na dinâmica organizacional e racionalizações para lidar com situações que não seguiram o “modelo” esperado e para compreender o que realmente aconteceu e, ainda, para integrar interesses divergentes e legitimar ações e práticas contestadas.

Esses arquétipos têm um papel na cultura e na ideologia ocidental. Gestores veem a si mesmos como parte de uma elite profissional. Para fazer parte desse grupo não se pode fracassar! Talvez isso explique a discussão insipiente sobre o fracasso de fusões e aquisições (Barros, Souza & Steuer, 2003; Copeland, Koller & Murrin, 2002; Héau (2001).

Enfim, essa pesquisa mostrou que Abilio permaneceu sob os holofotes mesmo após a tentativa fracassada de fusão. Vários aspectos explicam esta situação peculiar. Ou seja Abilio fracassou, mas manteve a celebridade, ele não conheceu a infâmia (Zavyalova, Pfarrer & Reger, 2017). De um ponto de vista econômico, após negociar a sua saída do Pão de Açúcar, esse gestor tinha recursos para fazer novos investimentos: participação acionária na companhia Carrefour e na companhia BRF, da qual assumiu a Presidência do Conselho de Administração, uma grande empresa do setor alimentício detentora das marcas Sadia e Perdigão, também populares entre a população brasileira. Esse fato associado à dimensão simbólica e cultural lhe permitiu ostentar o arquétipo de “rei do varejo”, que fazia parte da elite de CEOs “bilionários”.

A ideia de que Abilio é capaz de se “renovar”, porque já enfrentou outras “batalhas”. Há inclusive uma questão ideológica, pois na disputa de forças com Jean-Charles Naouri, Abílio reiteradamente afirmava que estava defendendo o Pão de Açúcar, uma empresa brasileira. Pois, fazer parcerias com estrangeiros é diferentes de vender totalmente uma empresa para o capital estrangeiro. Política e historicamente, Abilio estava salvando uma empresa (e marca) brasileira contra a invasão estrangeira, futuro que se vislumbrava para o varejo no país. Os arquétipos mantiveram Abilio sob os holofotes, lhe possibilitaram manter o sua fama: com qualidades extraordinárias (Hayward, Rindova & Pollock, 2004), em breve ele estaria de volta! Trata-se do drama do “herói”, que supera as adversidades e passa a ser aquele que dá lições sobre como ser um vencedor. Por fim, essa

pesquisa mostrou que uma Editora de um Grupo empresarial, ao editar diferentes revistas (isso sem considerar jornal, TV etc.), pode exercer um forte impacto na construção de representações sociais e da celebridade dos gestores e CEOs.

A presente pesquisa apresenta limitações que ensejam a sua ampliação por meio de estudos futuros: a ampliação da consulta para outras fontes de notícias, em versões eletrônicas e também impressas; e a ampliação do número de gestores-celebridades pesquisados e das situações de insucesso. Sugere-se utilizar mais de um tipo de mídia, com o intuito de verificar se a linha editorial influencia o tipo de representação que está sendo criada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa mostrou que um gestor-celebridade acaba por atrair imagens que permanecem presentes no decorrer das três etapas do processo de fusão e aquisição. Investigar esta capacidade é uma possibilidade para pesquisas futuras. A pesquisa também mostrou o amplo campo para estudos futuros que concebam a estratégia e o comportamento dos estrategistas (micro) como uma ação situada em contextos plurais caracterizados por múltiplos interesses (macro): econômicos, sociais e simbólicos. Ademais, os resultados encontrados reforçam a responsabilidade da mídia ao construir representações de gestores-celebridades. Esta pesquisa também mostrou que as representações do

gestor-celebridade Abilio Diniz construídas pela mídia antes, durante e após o processo de tentativa malsucedida de fusão do Pão de Açúcar com o Carrefour mudaram ao longo do processo. Esse resultado permite afirmar que o sucesso ou insucesso de uma operação pode influenciar a maneira como um gestor-celebridade é visto pela mídia. Além disso, suscita questões que podem orientar futuros estudos sobre o assunto: as alterações das imagens do gestor-estrategista, no decorrer do processo de fusão e aquisição (F & A), têm influência sobre esse processo estratégico? Os gestores e as organizações podem controlar o fluxo dessas imagens? Por que algumas representações do gestor-celebridade se mantêm e/ou resistem às diferentes etapas do processo de uma fusão? O gestor-celebridade pode modificar seu comportamento de modo a manipular as representações sociais geradas pela mídia? A quem serve a ideia que qualquer pessoa que assim o desejar possa se tornar um “Abilio”, quando esse é representado como uma pessoa comum (pai, empresário, filho, irmão)? Considerando a distinção de poder dos diferentes grupos de mídia, como esses grupos influenciam, mediante diferentes formatos de comunicação, a construção da celebridade de gestores? Como explicar que, após a gestão de uma fusão mal sucedida, as representações de Abilio na mídia tenham se tornado mais variadas e passam a reforçar o arquétipo de “rei do varejo”?

REFERÊNCIAS

Abilio Diniz. Biografia. Disponível em: <http://abiliodiniz.com.br/trajetoria/biografia/>. Acesso em: 10 dez. 2015.

Adamson, M. (2017). Postfeminism, neoliberalismo and a ‘successfully’ balanced femininity in celebrity CEO autobiographies. *Gender, Work and Organization*, 24(2), 314-327.

Adamson, M. & Kelan, Elizabeth K. (2018). ‘Female heroes’: Celebrity executives as postfeminist role models. *British Journal of Management*, 00(1-16), 1-16.

Alexandre, M. (2001). O papel da mídia na difusão das representações sociais. *Comum*. Rio de Janeiro, 6 (17): 111-125.

Baiardi, A. & Laniado, R. N. (1999). O empresariado como temática de estudo. *Organizações & Sociedade*, 6 (15): 25-34.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, B. T.; Souza, H. H. R. F. & Steuer, R. (2003). Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: Barros, B. T. de. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas.

Bauer, M. W. (2010). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W. & Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.

Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2008). *Princípios de Finanças Corporativas*. São Paulo: Mc Graw Hill.

CartaCapital (2014). *Abilio Diniz inspira-se na determinação exigida dos maratonistas*. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/abilio-diniz-inspira-se-na-determinacao-e-no-equilibrio-exigidos-dos-maratonistas-6185/>. Acesso em: 10 Out. 2019.

- Cavalcanti, M. (2014). Abilio já é quarto maior acionista do Carrefour, diz jornal. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mercados/abilio-ja-e-quarto-maior-acionista-do-carrefour-diz-jornal/>. Acessado em: 10 out. 2019.
- Cellard, A. (2014). Pesquisa documental. In: Poupart, J. et al. *A pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Consultoria Deloitte (2013). Disponível em: http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/servicos/consultoriaempresarial/estrategiaoperacoes/index.htm#Ufq4E9I3tsc. Acesso em: 22 jul. 2016.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2002). *Avaliação de empresas: calculando e gerenciando o valor das empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Correa, C. (2015). *Abilio: determinado, ambicioso, polêmico*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa.
- Correa, C. (2015). *Abilio Diniz: por dentro da mente do maior empresário do varejo no Brasil*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/10/qual-e-o-proximo-lance-abilio.html>. Acesso em: 14 dez. 2015.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Diniz, A. (2004). *Abilio Diniz: caminhos e escolhas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Época Negócios On-Line (2014). *Abilio Diniz compra 10% do Carrefour no Brasil*. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/12/abilio-diniz-compra-10-do-carrefour-brasil.html>. Acesso em: 21 Out. 2019.
- Frabasile, D. (2016). *As lições de Abilio Diniz para ser bem-sucedido*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/10/licoes-de-abilio-diniz-para-ser-bem-sucedido.html>. Acesso em: 18 Out. 2019.
- Fragoso, S., Recuero, R. & Amaral, A. (2015). *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre, Sulina.
- Friedlander, D. (2012). *Abilio Diniz tenta manter influência no Pão de Açúcar*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/abilio-diniz-tenta-manter-influencia-no-pao-de-acucar/>. Acesso em: 10 Out. 2019.
- Grando, J. W., Agostini, R. & Vaz, T. (2011). *A maior disputa de Abilio*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-maior-disputa-de-abilio/>. Acessado em: 10 Out. 2019.
- Hapeslagh, P. C., Jemison, D. B. (1987). *Acquisitions – Myths and reality*. *Sloan Management Review*, 28(2), 53-65.
- Hayward, M., Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: the causes and consequences of CEO Celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637-653.
- Heau, D. (2001). Mania de fusões. In: Barros, B. T. de (Org.) *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas.
- Howarth, C. A. (2006). Social representation is not a quiet thing: exploring the critical potential of social representations theory. *British Journal of Social Psychology*, 45 (1): 65-86.
- Jodelet, D. (2017). *Representações sociais e mundos de vida*. Curitiba: PUCPress.
- Jodelet, D. (2001). Representações sociais: um domínio em expansão. In: Jodelet, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ.
- Juliboni, M. (2011a). *Acostumado a vencer disputas aguerridas, dono do Pão de Açúcar subestimou as resistências à fusão com o Carrefour*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-abilio-diniz-sofreu-sua-primeira-grande-derrota/>. Acesso em: 10 Out. 2019.
- Juliboni, M. (2011b). “Benefícios do negócio são enormes”, diz Abilio Diniz em nota. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/beneficios-do-negocio-sao-enormes-diz-abilio-diniz-em-nota/>. Acessado em: 10 Out. 2019.
- Ketchen Jr., D, Adams, G. & Shook, C. L. (2008). Understanding and managing CEO celebrity. *Business Horizons*, 51(6), 529-534.
- KPMG Corporate Finance. *Pesquisa de fusões e aquisições 2011– 4º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil*. Disponível em: http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigo/publicacoes/Documents/Fusoes-Aquisicoes-4tri.pdf, Acesso em: 20 jun. 2015.
- Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. *Organization Science*, 6 (1): 62-75.

- Lovelace, J. B., Bundy, J., Hambrick, D. C. & Pollock, T. G. (2018). *Academy of Management Review*, 43(3), 419-444.
- Mano, C. & Bautzer, T. (2013). “*Meu DNA vai comigo para onde eu for*”, declara Abilio Diniz. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/meu-dna-vai-comigo-declara-abilio/>. Acesso em: 10 Out. 2019.
- Mano, C., Agostini, R. & Grando, J. W. (2013). *O homem que venceu Abilio (por enquanto)*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-homem-que-venceu-abilio-por-enquanto/>. Acesso em: 21 Out. 2019.
- Manzoni, R. Naouri. (2012). *O novo dono do Pão de Açúcar*. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/87344_NAOURI+O+NOVO+DONO+DO+PAO+DE+ACUCA R. Acesso em: 20 Out. 2019.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martinez, C. (2014). *Entrada à francesa*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/12/entrada-francesa.html>. Acesso em: 17 Out. 2019.
- Montgomery, C. (2012), *O estrategista*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- Moscovici, S. (2007). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Olivon, B. (2011). *Reputação de Abilio depende agora do Carrefour*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/reputacao-de-abilio-depende-agora-do-carrefour/>. Acesso em: 10 Out. 2019.
- Portal G1. (2011). *Saiba mais sobre a proposta de fusão entre Pão de Açúcar e Carrefour*. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/06/saiba-mais-sobre-proposta-de-fusao-entre-pao-de-acucar-e-carrefour1.html>. Acesso em: 22 jul. 2015.
- Priest, S. H. (2011). *Pesquisa de mídia*. Porto Alegre: Penso.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G. & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity firms: the social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31 (1), 50-71.
- Rocha, L. F. (2014). Teoria as representações sociais: a ruptura de paradigmas das correntes clássicas das teorias psicológicas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34 (1): 46-65.
- Scaramuzzo, M. (2015a). *Um retrato das crises e vitórias de Abilio Diniz*. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,um-retrato-das-criises-e-vitorias-de-abilio-diniz--imp-,1728350>. Acesso em: 20 de Out. 2019.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos pra análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed.
- Sinha, P. N., Inkson, K. & Barker, J. R. (2012). Committed to a failing strategy: celebrity CEO, intermediaries, media and stakeholders in co-created drama. *Organization Studies*, 33(2), 223-245.
- Tanure, B. & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 45(2), 10-22.
- VEJA (2011a). Abilio Diniz parte para ao taque contra Casino. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/abilio-diniz-parte-para-o-ataque-contra-o-casino/>. Acesso em: 20 Out 2019.
- VEJA (2011b). Fusão entre Pão de Açúcar e Carrefour Brasil é suspensa. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/fusao-entre-pao-de-acucar-e-carrefour-brasil-e-suspensa/> Acesso em: 20 Out 2019.
- VEJA (2011c). Em reunião, Casino se posiciona oficialmente contra fusão. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/em-reuniao-casino-se-posiciona-oficialmente-contra-fusao/>. Acesso em: 20 Out 2019.
- VEJA (2014). Abilio pagará R\$ 250 mil para encerrar processo na CVM. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/abilio-pagara-r-250-mil-para-encerrar-processo-na-cvm/>. Acesso em: 20 Out 2019.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D. & Reger, R. K. (2017). Celebrity and infamy? The consequences of media narratives about organizational identity. *Academy of Management Review*, 42(3), 461-480.
- Wood, T., Vasconcelos, F. C. & Caldas, M. P. (2004). Fusões e aquisições no Brasil. *RAE Executivo*, 2 (4): 41-45.