



MOSAICO CULTURAL: INTEGRAÇÃO PÓS FUSÃO & AQUISIÇÃO NA PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS

Patricia de Souza Braz

Betânia Tanura Consultores Associados

Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

Profa. Adjunta do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto

Cristiana Ituassu

Profa. Adjunta do Mestrado em Administração do Centro Universitário UNA

Resumo:

Este trabalho objetiva identificar a percepção das lideranças sobre os traços da cultura organizacional que devem ou não permanecer numa empresa brasileira, após um processo de Fusão & Aquisição (F&A). Coletaram-se dados via grupo de foco para, então, submetê-los à análise de conteúdo de Bardin (2002). Como resultados, têm-se que devem permanecer a valorização dos colaboradores e a manutenção da logomarca; o traço principal que não deve permanecer é a cultura familiar. O estudo provoca reflexões mais profundas sobre a importância da cultura organizacional no sucesso de uma F&A e destaca o papel que os líderes podem desempenhar, nesse processo.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Fusão & Aquisição, Liderança.

Résumé :

Cette étude vise à identifier les perceptions des dirigeants sur les traits de la culture organisationnelle devrait ou ne devrait pas rester dans une société brésilienne , après un processus de fusion et acquisition (M & A) . Les données ont été recueillies au moyen de groupes de discussion à soumettre ensuite à leur analyse de contenu de Bardin (2002) . En conséquence , il n'y a que doit rester amélioration et l'entretien du logo employé ; la principale caractéristique est qu'il ne doit pas rester une culture familiale . L'étude conduit à des réflexions plus profondes sur l'importance de la culture organisationnelle dans le succès de M & A et souligne le rôle que les dirigeants peuvent jouer dans ce processus .

Mots-clés : culture organisationnelle , Fusions & Acquisitions , Leadership .

Área temática: Reconfigurações organizacionais: incorporações, fusões e implicações sociais e econômicas



INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura organizacional vêm se intensificando, dentre outros motivos, devido a acontecimentos como a globalização de mercados, as privatizações, as parcerias e alianças estratégicas. No cenário empresarial mundial ganham destaque os processos de Fusão e Aquisição (F&A), os quais buscam alcançar sinergias financeiras e tecnológicas, ganhos de produção em escala, capilaridade geográfica e mais participação no mercado. No Brasil, a partir dos anos 1990, com a abertura econômica, aumentaram os investimentos estrangeiros, levando as empresas locais a buscar os processos de F&A, os programas de atualização tecnológica e de modernização da gestão (CHU; WOOD JR, 2008).

Considerando o alto índice de empresas que passam por processo de F&A e não conseguem atingir seus objetivos empresariais; a existência de várias estratégias para a integração das empresas adquirente e adquirida; a possibilidade de impactos negativos para os indivíduos envolvidos; e as várias dificuldades relacionadas à cultura organizacional, o desafio que se coloca para a organização resultante deste processo é o de criar condições para que seus colaboradores tenham atitudes alinhadas às estratégias empresariais e estejam comprometidos com o alcance de resultados sustentáveis. As lideranças da nova empresa, resultante de um processo de F&A, têm muito a contribuir para o atingimento desses objetivos (SILVERSTONE, 2011).

Para concretizar os processos de F&A, as organizações originadas desta união priorizam, em geral, resultados empresariais de curto prazo, relegando para segundo plano esferas de médio prazo, como a da cultura organizacional (TORTATO, 1991). Considerando-se, contudo, a complexidade inerente à integração de empresas, muitas vezes concorrentes, o estudo da cultura organizacional configura-se como de fundamental importância para a obtenção de maior sinergia entre os funcionários e os processos.

No processo de gestão da cultura organizacional, o líder deve conhecer sua própria cultura para que consiga identificar incompatibilidades com a cultura da outra organização; deve estar preparado e disposto para decodificar a outra cultura e se envolver em atividades que demonstrem as crenças, percepções, sentimentos, emoções e reações em várias situações;



deve articular incompatibilidades e sinergias de forma que os envolvidos na tomada de decisão compreendam e trabalhem com as realidades culturais; deve usar de argumentação e persuasão para convencer o CEO (*Chief Executive Officer*) e convencer, também, o nível executivo sobre a importância da cultura organizacional (SCHEIN; 2009). Assim, um desafio que se coloca às lideranças é gerir a cultura organizacional de maneira eficiente, com vistas a integrar os aspectos competitivos de cada empresa.

Nesse sentido, esta pesquisa se configura como um estudo de caso de uma organização brasileira, doravante denominada ÔMEGA, fruto do processo de F&A entre outras duas empresas nacionais, aqui chamadas de ALFA e BETA. Cabe ressaltar que as marcas das duas empresas de origem não deixaram de existir. Por uma questão de sigilo, não será detalhado o setor ou qualquer outro dado que permita a identificação das organizações em estudo.

A empresa ÔMEGA está implementando diversas iniciativas com vistas à integração de processos, funções, mercados e serviços. As empresas ALFA e BETA, antes da fusão, eram concorrentes no mercado brasileiro e se estruturavam de forma bastante distinta em relação a valores, missão e visão empresariais. Além disso, as características da cultura organizacional eram, também, bastante diferenciadas: BETA era considerada estruturalmente mais organizada, com processos formalizados e adequadamente delegados. Já ALFA se estruturava principalmente em torno da figura do poder do dono. Entre seus funcionários, imperavam processos mais dinâmicos e desburocratizados, no entanto, com controles administrativos menos eficientes, com baixo índice de delegação de responsabilidades e tarefas. No intuito de contribuir de alguma forma para o enfrentamento desse desafio, buscou-se conhecer a percepção das lideranças de ALFA e BETA sobre os aspectos da cultura organizacional que devem ser modificados e aqueles que devem permanecer, em ÔMEGA.

Cultura Organizacional

Estudiosos se interessam pelo tema cultura organizacional desde os anos 80, quando a literatura de gestão popularizou a noção de que a excelência de uma empresa estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir dos seus membros (HOFSTEDE, 1991). Conforme Pettigrew (1996, p.146) “a cultura é entendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos complexos que definem a maneira como são conduzidos os negócios da empresa”. Este conceito considera cultura no nível mais profundo e complexo. Já Schein



(2009), nos estudos sobre cultura, considera-a em três níveis e aborda seus aspectos visíveis e invisíveis. O primeiro nível se refere aos artefatos que são facilmente observados e difíceis de serem decifrados, incluindo os produtos visíveis do grupo, como o *layout* do ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, as manifestações das emoções, a forma de se vestir, os modos de se comunicar, rituais e cerimônias, mitos e histórias, dentre outros.

O segundo nível envolve crenças e valores expostos, considerados como fatores visíveis da cultura. Quando um grupo reage a uma nova tarefa, problema ou questão, a solução proposta reflete algumas suposições do indivíduo (se é certo ou errado/se funciona ou não). Quem influencia o grupo e soluciona o problema é reconhecido como líder ou fundador. Essa relação entre a cultura organizacional e os líderes é comentada por Schein (2009), quando afirma que a cultura é moldada por nossas interações com os outros, por comportamentos de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas e normas que orientam e restringem comportamentos. Reforçando esta ideia, Silversthorne (2011) afirma que a gestão da cultura deve ser conduzida a partir do topo da organização.

No nível três, o das suposições básicas, Schein (2009) lembra que, se a solução de um problema funciona repetidamente, os indivíduos passam a reconhecê-la como verdadeira, por isso essas suposições são tão difíceis de mudar. A tendência é que não sejam debatidas ou confrontadas. Estas certezas tácitas compartilhadas e aprendidas são consideradas base para a emissão de comportamentos e aprendizados das pessoas nas organizações.

Fleury (2012, p. 9), por sua vez, conceitua cultura organizacional como “substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”. Este conceito contribui para ampliar a compreensão dos fenômenos organizacionais por meio do viés simbólico e das relações de poder, no ambiente interno e externo às organizações. Já Smircich (1983) chama a atenção para o fato de os estudos sobre esse tema poderem ser analisados sob duas perspectivas: (i) como uma metáfora, considerando a cultura como algo que a organização é; ou (ii) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.



Independente disso, é possível verificar que o conceito de cultura organizacional permanece voltado para as necessidades de compartilhamento e traços de coletivismo defendidos para aplicação nas organizações, como afirma Carreiri (2002):

Na perspectiva da cultura corporativa ou cultura organizacional, a cultura é usualmente definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. (CARRIERI, 2002, p.41)

Segundo Saraiva (2002), a cultura organizacional exerce papel extremamente relevante na condução das práticas organizacionais, nas formas, nos valores e nas ações das pessoas que nela estão inseridas. Conseqüentemente, ocorre uma troca mútua de valores, personalidades e ações que se completam e tanto a organização passa a receber e ter como parte sua as características pessoais de seus indivíduos, quanto as pessoas passam a absorver parcela da cultura e práticas das organizações para si. Sadri e Lees (2001) também tratam da importância da cultura organizacional, afirmando que o atual ambiente global de negócios aponta a cultura como aspecto crítico e de sucesso para as empresas.

Freitas (2010) ressalta que, ao descrever como funcionam os elementos da cultura organizacional e as mudanças comportamentais que provocam, é possível tratar o assunto de forma mais concreta. Esses elementos da cultura foram adaptados para a realidade das organizações, tendo se originado da antropologia. São eles: valores (funcionam como orientadores do comportamento das pessoas, sendo considerados o que é importante para o sucesso organizacional), crenças e pressupostos (expressam o que é tido como verdade na organização), ritos/rituais e cerimônias (planejamento de atividades que demonstram o que é a cultura organizacional), sagas e heróis (ênfaticam a superação de grandes obstáculos e que o sucesso pode ser alcançado por um ser humano), histórias (narram acontecimentos reais que informam sobre a organização, o comportamento existente e o ambiente organizacional que se deseja), tabus (orientam os comportamentos dos indivíduos em sentido inverso, como temas que causam constrangimento, zonas proibidas, erros que envergonham, segredos que devem ser mantidos) e normas (referem-se ao padrão, às regras da organização).



Para interpretar a cultura organizacional, Silva e Valadão Jr. (2011) lembram que é preciso reconhecer ambiguidades resultantes das experiências de cada indivíduo que faz parte dela, ou seja, admitir sua heterogeneidade.

Fusões & Aquisições

Segundo a consultoria *PriceWaterhouseCoopers*, no ano 2012 foram anunciadas 770 fusões e aquisições, o que representa um crescimento de 2,5% em relação ao número de negócios anunciados em 2011. É importante frisar que o ano de 2012 apresentou situações atípicas, como a reformulação dos critérios do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e a crise econômica europeia, mesmo assim, o Brasil manteve-se atraente para o mercado internacional. Foram realizadas 701 transações no país, o que representa 91% das transações. A região sudeste permanece concentrando a maioria delas (São Paulo lidera com 55,6%, seguido por Rio de Janeiro com 10,6% e Minas Gerais com 4,8%). Contudo, exonerações tributárias e outros incentivos fiscais mostram tendência à expansão dessas transações para as demais regiões. As mais significativas estão no setor de TI, com 13%, no varejo, com 10% e no químico/petroquímico, com 8% (PRICEWATERHOUSE E COOPERS, 2013).

Existem várias possibilidades de associação entre empresas, dependendo do interesse a que se propõem. Rossetti (2001) apresenta seis delas, exibidas no Quadro 1. O quadro facilita a compreensão das tipologias por meio das descrições de cada uma. Nesta pesquisa, não será adotada a tipologia de formas de associações, e sim o termo F&A para se referir à transação entre as empresas estudadas. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), após a assinatura do acordo, a maioria das fusões se parece muito com aquisições, estando a importância na intenção estratégica, e não no nome que a transação recebe.



Quadro 1: Fusões, aquisições e associações – referências conceituais

Tipologia	Descrição
Aliança	Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para juntamente desenvolverem uma nova atividade.
<i>Joint venture</i>	Associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos, sem caracterizar sociedade ou nova companhia.
Consórcio	Grupo de empresas formado para a aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura.
Contrato de longa duração	Acordo, pacto ou convenção entre empresas para a execução de atividade comum.
Fusão	União de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou da mais próspera.
Aquisição	Compra de controle acionário de uma empresa por outra

Fonte: ROSSETTI (2001), p.72

Rossetti (2001), Guarita (2002), Tanure, Evans e Pucik (2007) e Camargos (2010) ressaltam, como motivos para a compra de uma empresa, o aumento da participação no mercado, maior amplitude geográfica de atuação e o crescimento, com a ampliação de escalas operacionais.

Guarita (2002) comenta que a consultoria *A. T. Kearney* fez um levantamento de alguns problemas que ocorrem no processo de F&A com 25 mil empresas, de 53 países, no período de 1988 a 2000. Nele, constatou-se que: 75% não atingiram seus objetivos estratégicos e 58% destruíram valor; diferenças culturais mostram-se um obstáculo para o sucesso das novas negociações; as principais dificuldades ligam-se à gestão de pessoas; muitas vezes ocorre a “perda da memória” da empresa adquirida; executivos da compradora querem dominar a outra e impor sua cultura. Conseqüentemente, os resultados são negativos. Esse estudo evidencia o quanto se torna fundamental compreender como se relacionam o fenômeno F&A e a cultura organizacional.

Quanto a isso, outro aspecto importante se refere à relação direta da cultura com o estágio de evolução em que a organização se encontra. Nas novas organizações, a cultura reflete as crenças e os valores do fundador e, para qualquer mudança, será necessário questionar o “fundador”. Nas organizações de meia idade, há três aspectos com relação à cultura: a) como manter os elementos ligados ao sucesso da organização, b) como integrar as várias subculturas e c) como identificar e resignificar os elementos da cultura em detrimento de mudanças no ambiente externo. Já nas empresas antigas, os elementos culturais estão estagnados e a cultura torna-se um empecilho à mudança (SCHEIN, 2001). Considerando essa



questão, a aquisição pode ser uma opção viável para muitas organizações ou o início de uma longa experiência mal sucedida, para outras. Sobre esse aspecto, segundo Tortato (1991):

Muitos são os critérios normalmente apontados para realizar-se uma aquisição: operações convergentes, complementaridade de produtos, poder de compra junto a fornecedores e outros fatores normalmente ligados ao desempenho financeiro do negócio. Todavia, a possibilidade de integração cultural entre adquirente e adquirida parece ser o critério que deveria ser levado em maior consideração. Pois dessa forma alguns possíveis reveses na fase de implantação do processo teriam maior probabilidade de serem evitados. (TORTATO, 1999, p.1)

Como efeitos colaterais ou impactos negativos gerados pelo processo de F&A, Wood Jr. (2004) e Vasconcelos (2009) apontam consequências inesperadas para os indivíduos e a empresa. No primeiro caso, podem-se citar: raiva e ressentimento com relação à organização; queda na criatividade e na capacidade de inovação; perda de comprometimento; aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa; queda no desempenho e na produtividade individuais; perda de atitude empreendedora; perda de confiança na organização. Já como efeitos indesejados gerados pelo processo de F&A na empresa, citam-se: perda de visão estratégica; perda de espírito de equipe; perda de experiência e memória organizacional; perda de liderança; aumento da burocracia; deterioração do clima organizacional.

Para que uma aquisição seja bem sucedida, é preciso adequar a estratégia pretendida com a operação e a forma de integração no período pós-aquisição, o que representa um grande desafio para as organizações (TANURE; CANÇADO, 2004). Esta pesquisa traz subsídios para fundamentar essas estratégias, na medida em que identifica que aspectos das culturas de cada uma das empresas participantes da F&A que resultou em Ômega devem ou não permanecer, na visão das lideranças.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é descritiva e entende, como liderança, os membros dos níveis de gerência, coordenação, supervisão administrativa e de unidade da organização que é objeto deste



estudo. Foram realizados grupos focais com cerca de um quinto de seus líderes, totalizando mais de 500 pessoas. A técnica de amostragem utilizada foi a não-probabilística por julgamento. Mais detalhes metodológicos foram omitidos deste artigo intencionalmente, para preservar a confidencialidade garantida à empresa que autorizou a realização do estudo.

Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). No processo de categorização dos dados, os registros foram distribuídos em seis rubricas: (i) Política de gestão de pessoas refere-se ao gerenciamento e orientação das pessoas no trabalho, com foco na valorização, no desenvolvimento e na retenção de profissionais; (ii) Comprometimento dos colaboradores refere-se a como os profissionais demonstram compromisso com as pessoas e com a organização, por meio de comportamentos; (iii) Estratégias de comunicação referem-se às ações de cada empresa para expor seus produtos, por meio de diversos canais de comunicação (jornal, revista, rádio, TV dentre outros) com o objetivo de conquistar seu público alvo; (iv) Símbolos, crenças e valores referem-se aos elementos intangíveis que traduzem a cultura da empresa, com o objetivo de mostrar o “tom” de como é o funcionamento da mesma; (v) Processos de tomada de decisão referem-se a como são estabelecidos os processos e seus fluxos, bem como a tomada de decisão; e (vi) Políticas e estratégias organizacionais referem-se à orientação e ao gerenciamento do negócio, com o estabelecimento de missão, visão, valores organizacionais, metas e resultados empresariais, visando à sustentabilidade do empreendimento.

ANÁLISE DOS DADOS: categorização dos traços da cultura de ALFA e BETA

Traços da cultura de ALFA: quais os traços culturais que devem ou não permanecer na nova empresa Ômega (fruto do processo de fusão com a empresa BETA)

O Quadro 2 se refere à categoria Política de gestão de pessoas. Os principais traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: a valorização dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, modelo de remuneração, oportunidade de crescimento profissional e trabalho em equipe. Os principais traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: paternalismo, carga horária gerencial excessiva, resistência dos colaboradores à mudança, falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, falta de critério para promoções.



Quadro 2: Política de gestão de pessoas

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Valorização dos colaboradores; Treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional; Modelo de remuneração; Oportunidade de crescimento profissional; Trabalho em equipe	Paternalismo; Carga horária gerencial excessiva; Resistência dos colaboradores à mudança; Falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional; Falta de critério para promoções

Fonte: Elaboração própria (2012).

Este quadro contribui para a compreensão do complexo e dinâmico fenômeno que é a cultura organizacional. Nele, percebe-se que, simultaneamente, parte dos respondentes indica uma ação que deve permanecer, enquanto outra parte fala da mesma ação como algo a não ser mantido. O primeiro tema que se repete nas duas colunas é o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O item “Treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional”, presente na coluna O QUE DEVE PERMANECER, tende a se relacionar ao forte treinamento oferecido aos profissionais da área comercial, com viés técnico em negociação, mix de produtos e atendimento diferenciado ao cliente. Segundo os respondentes, esse programa oferecido pela empresa é reconhecido como um diferencial, pois possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, seus profissionais afirmam ser abordados pela concorrência, a qual também reconhece que estão mais preparados para exercerem suas funções na área comercial. Já na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, aparece “Falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional”. Esse item, segundo os respondentes, relaciona-se à falta de investimentos da empresa no desenvolvimento das lideranças, pois não há um programa gerencial com foco em gestão de pessoas. Além disso, há referências ao fato de que a empresa não incentiva seus líderes a buscar aprimoramento profissional, seja para cursos de graduação ou pós-graduação. Enfatiza-se que a empresa não flexibiliza a jornada de trabalho e não oferece bolsas para que os funcionários possam investir em seus estudos.

O segundo tema que se repete refere-se ao crescimento profissional dos colaboradores. Na coluna O QUE DEVE PERMANECER, há referência à “Oportunidade de crescimento profissional” e, na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, ao fato de haver “Falta de critério para promoções”. Os argumentos utilizados por quem indica a existência de “Oportunidade de crescimento profissional” referem-se à política da empresa de não contratar profissionais do mercado de trabalho para a maioria dos cargos de liderança. São vários os exemplos de colaboradores que fizeram carreira dentro da empresa. Já os argumentos



contrários fazem menção à indicação de colaboradores para ocupar as posições de liderança, o que significa não dar oportunidade para aqueles que têm o perfil e se interessam pelas vagas. Por isso, o que não deve permanecer é a falta de critérios para essas promoções. Durante esta pesquisa, alguns respondentes citaram que a área de Recursos Humanos já iniciou a implantação do recrutamento interno para todas as unidades, com o estabelecimento de critérios para cada vaga, tendo em vista a capilaridade geográfica da empresa. Essa ação tende a mudar a percepção dos respondentes ao longo do tempo.

O Quadro 3 se refere à categoria Comprometimento dos Colaboradores. Os principais traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: orgulho de trabalhar na empresa, humildade, disciplina, respeito e simplicidade. Os principais traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: rivalidade entre profissionais, conformismo, individualismo e soberba.

Quadro 3: Comprometimento dos colaboradores

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Orgulho de trabalhar na empresa; Humildade; Disciplina; Respeito; Simplicidade	Rivalidade entre profissionais; Conformismo; Individualismo; Soberba

Fonte: Elaboração própria (2012).

O primeiro tema, o qual se repete nas duas colunas, é o orgulho. Na coluna O QUE DEVE PERMANECER, há referência ao “Orgulho de trabalhar na empresa”. Segundo os respondentes, a maioria dos funcionários tem paixão e brilho nos olhos por fazer parte da organização, visto que se trata de uma das maiores no seu segmento. Além disso, outro argumento se liga ao fato de a empresa ser reconhecida pelo atendimento diferenciado e de possibilitar ao cliente adquirir produtos por meio de crédito facilitado. Já na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, há referência à “Soberba”, relacionada ao tema orgulho, no sentido de presunção. Segundo os argumentos dos respondentes, a soberba pode ser observada naqueles que fazem parte de feudos e são apadrinhados, ou seja, sentem-se protegidos de “qualquer mal” e “superiores” aos outros.

O Quadro 4 se refere à categoria Estratégias de Comunicação. O traço cultural identificado como O QUE DEVE PERMANECER foi a facilidade de comunicação entre gestor e



colaborador. O traço cultural identificado como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram a falta de comunicação e a falta de informação sobre o processo de F&A. Esse aparente paradoxo pode ser explicado pelo seguinte: segundo os respondentes, a “Facilidade de comunicação entre liderança e colaborador” pode ser percebida principalmente nas unidades, já que os líderes vieram do chão de fábrica, o que contribui para uma maior proximidade com seus colaboradores. Já a “Falta de comunicação”, que aparece na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, relaciona-se à falta de comunicação no momento em que ocorreu a F&A. Segundo os respondentes, não houve um comunicado interno sobre o fato e parcela significativa dos colaboradores ficou sabendo da notícia por algum colega ou pela mídia. Para os respondentes, a maioria sentiu-se traído pela “família”, o que gerou um clima de tensão e angústia, principalmente entre os colaboradores mais “antigos de casa”, que mantinham uma relação mais próxima com a empresa.

Quadro 4: Estratégias de comunicação

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Facilidade de comunicação entre liderança e colaborador	Falta de comunicação; Falta de informação sobre o processo de F&A

Fonte: Elaboração própria (2012).

O Quadro 5 se refere à categoria Símbolos, Crenças e Valores de ALFA. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: logomarca, valores e símbolos, bom atendimento, valorização da história, mito do fundador, crença nos valores da empresa e *slogan*. Os traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: imposição pelo poder, cultura familiar, conservadorismo, superioridade hierárquica, o mito do fundador e feudos.

Quadro 5: Símbolos, crenças e valores organizacionais

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Logomarca; Valores e símbolos; Bom atendimento; Valorização da história; Mito do fundador; Crença nos valores da empresa; <i>Slogan</i>	Imposição pelo poder; Cultura familiar; Conservadorismo; Superioridade hierárquica; O mito do fundador; Feudos

Fonte: Elaboração própria (2012).



O tema que se repete nas duas colunas se refere à história de ALFA. Na coluna O QUE DEVE PERMANECER, aparece o item “Valorização da história”. Nesse item, segundo os respondentes, percebe-se a influência da história da empresa e do fundador, que se misturam, como um exemplo de superação, persistência, determinação e de sucesso a ser seguido pelos colaboradores. Aqueles que tiveram contato com o fundador e sua família são os seus principais disseminadores. Na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, aparece a “Cultura familiar”. Esse item, segundo os respondentes, se liga aos fortes traços culturais da empresa, como paternalismo, autoritarismo, conservadorismo, excesso de controle, centralização de processos e da tomada de decisão.

O Quadro 6 se refere à categoria Processos de Tomada de Decisão. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: excelência no negócio, poder de decisão, velocidade na tomada de decisão e gestão de processos operacionais e organizacionais. Os traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: cobrança desmedida, falta de integração, processos centralizados, além de resultado a qualquer preço e crescimento a qualquer custo.

Quadro 6: Processos de tomada de decisão

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Excelência no negócio; Poder de decisão; Velocidade na tomada de decisão; Gestão de processos operacionais e organizacionais	Cobrança desmedida; Falta de integração; Processos centralizados; Resultado a qualquer preço e crescimento a qualquer custo

Fonte: Elaboração própria (2012).

O tema que se repete nas duas colunas se refere ao negócio. Na coluna O QUE DEVE PERMANECER, há referência à “excelência no negócio”. Esse item, segundo os respondentes, pode ser percebido pela abertura de capital, pela expertise do negócio, pela expansão do negócio por meio da abertura de novas unidades e pelo eficiente sistema de logística. Na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, há referência ao “Resultado a qualquer preço e crescimento a qualquer custo”. Esse item, segundo os respondentes, relaciona-se a como a excelência no negócio é alcançada, desconsiderando-se a forma como acontece, ou seja, neste caso “os fins justificam os meios”.



O Quadro 7 se liga à categoria Políticas e Estratégias Organizacionais de ALFA. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: atenção diferenciada ao cliente, presença na mídia, foco em resultados e crédito facilitado. Os traços identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: falta de controles administrativos, estrutura inflada, falha na entrega de produtos e falta de gestão nos custos.

Quadro 7: Políticas e estratégias organizacionais

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Atenção diferenciada ao cliente; Presença na mídia; Foco em resultados; Crédito facilitado	Falta de controles administrativos; Estrutura inflada; Falha na entrega de produtos; Falta de gestão nos custos

Fonte: Elaboração própria (2012).

Traços da cultura de BETA: quais os traços culturais que devem ou não permanecer na nova empresa Ômega (fruto do processo de fusão com a empresa ALFA)

O Quadro 8 se refere à categoria Política de Gestão de Pessoas de BETA. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: valorização dos colaboradores, incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, RH mais atuante e flexibilidade de horários. Os traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: modelo de remuneração, falta de investimento no crescimento profissional, contratação de líderes do mercado, não valorização da base, paternalismo e alta rotatividade de funcionários.

Quadro 8: Política de gestão de pessoas

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Valorização dos colaboradores; Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional; RH mais atuante; Flexibilidade de horários	Modelo de remuneração; Falta de investimento no crescimento profissional; Contratação de líderes do mercado; Não valorização da base; Paternalismo; Alta rotatividade de funcionários.

Fonte: Elaboração própria (2012).

O tema que se repete nas duas colunas se liga ao desenvolvimento dos colaboradores. Na coluna O QUE DEVE PERMANECER, há referência ao “incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores”. Esse item, segundo os respondentes, pode ser



percebido pelo incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores por meio de bolsas de estudos e da flexibilidade da jornada de trabalho para possibilitar tal investimento. Os respondentes afirmam que a maioria dos líderes da empresa BETA está cursando graduação ou já é graduada. Na coluna O QUE NÃO DEVE PERMANECER, há referência à “falta de investimento no crescimento profissional”. Esse item, segundo os respondentes, relaciona-se ao fato de a empresa BETA não possibilitar o crescimento profissional dos seus colaboradores, quando contrata líderes do mercado.

O Quadro 9 se refere à categoria Comprometimento dos Colaboradores. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: trabalho em equipe, disciplina, garra, determinação e adaptabilidade às mudanças. Os traços culturais identificados como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: falta de comprometimento e falta de relacionamento entre colaboradores, indisciplina, desmotivação, resistência às mudanças, individualismo e comodismo.

Quadro 9: Comprometimento dos colaboradores

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Trabalho em equipe; Disciplina; Garra; Determinação; Adaptabilidade às mudanças	Falta de comprometimento; Falta de relacionamento entre colaboradores; Indisciplina; Desmotivação; Resistência às mudanças; Individualismo; Comodismo

Fonte: Elaboração própria (2012).

O Quadro 10 se refere à categoria Estratégias de Comunicação. Os traços culturais identificados como O QUE DEVE PERMANECER foram: clareza e disseminação das informações e indicadores. Não foram identificados traços culturais para O QUE NÃO DEVE PERMANECER.

Quadro 10: Estratégias de comunicação

O que deve permanecer	O que não deve permanecer
Clareza e disseminação das informações; Indicadores	-

Fonte: Elaboração própria (2012).



O Quadro 11 se liga à categoria Símbolos, Crenças e Valores Organizacionais. Os traços culturais vistos como O QUE DEVE PERMANECER foram: logomarca, mito do fundador, identidade/cultura da empresa e rituais marcantes. O traço identificado como O QUE NÃO DEVE PERMANECER foram: ausência de identidade/cultura, falta de valorização da marca, valorização do status e sentimento de inferioridade.

Tendo apresentado todos os traços culturais de ALFA e BETA que, conforme as lideranças, devem ou não permanecer na empresa ÔMEGA, a seguir retomam-se aqueles que foram citados com maior frequência, pelos participantes da pesquisa.

A partir daí, tem-se os aspectos para os quais deve ser dedicada maior atenção, na gestão da cultura organizacional de ÔMEGA. Dito de outra forma, os resultados indicam em que direção devem caminhar as decisões ligadas à gestão da cultura, no presente processo de F&A, e quais as estratégias mais adequadas para promover a integração cultural, contribuindo para o enfrentamento de um dos maiores desafios que esse tipo de transação apresenta.

ALFA: traços culturais que devem ou não permanecer

Segundo a percepção das lideranças, da empresa ALFA, no atributo “Política de Gestão de Pessoas”, devem permanecer: a valorização de colaboradores e o modelo de remuneração. O traço cultural que não deve permanecer é a falta de critério para as promoções. O item investimento em treinamento e desenvolvimento profissional gera divergência e merece atenção, pois algumas lideranças percebem que isso deve permanecer e, outras, que não deve ser mantido. No atributo “Comprometimento dos Colaboradores” devem permanecer: a disciplina e o respeito. Não foram identificados traços culturais comuns do que não deve permanecer. No atributo “Símbolos, Crenças e Valores Organizacionais” devem permanecer: a logomarca, valores e símbolos. O traço cultural que não deve permanecer é a cultura familiar. No atributo “Processos de Tomada de Decisão” não foram identificados traços culturais comuns do que deve permanecer. E o que não deve permanecer são os processos centralizados e a falta de integração. No atributo “Políticas e Estratégias Organizacionais” devem permanecer: atenção diferenciada ao cliente e foco em resultados. O traço cultural que não deve permanecer é a falta de gestão dos custos.

BETA: traços culturais que devem ou não permanecer



De acordo com o que os líderes afirmam, da empresa BETA, no atributo “Política de Gestão de Pessoas”, deve permanecer a valorização de colaboradores. Não foi identificado traço cultural comum do que não deve permanecer. No atributo “Símbolos, Crenças e Valores Organizacionais” o que deve permanecer é a logomarca. O traço cultural que não deve permanecer é a cultura familiar. No atributo “Políticas e Estratégias Organizacionais” não foi identificado o que deve permanecer. Os traços culturais que não devem permanecer são falta de logística e falta de foco/desrespeito com o cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concretizar os processos de F&A, as empresas que resultam desta união priorizam resultados empresariais de curto prazo, relegando para segundo plano a esfera da cultura organizacional. Contudo, atribuir esse lugar à cultura organizacional tem trazido dificuldades aos processos de F&A. Acreditando ser preciso compreender melhor esse complexo movimento para a adequação das ações desenvolvidas nesses processos, este trabalho pretendeu demonstrar a importância da cultura organizacional como estratégia de futuro para empresas resultantes de um processo de F&A. Para tal, analisou que aspectos da cultura devem ou não permanecer dos traços de cada empresa de origem na formação da cultura na nova empresa.

Quanto à percepção das lideranças sobre os traços da cultura organizacional que devem permanecer ou não em ÔMEGA (fruto da F&A das empresas ALFA e BETA), tem-se que: de ALFA devem permanecer: (i) a valorização que a mesma dá aos colaboradores e ao modelo de remuneração; (ii) a disciplina e o respeito entre os colaboradores; (iii) a logomarca, valores e símbolos da empresa; (iv) a atenção diferenciada ao cliente e o foco em resultados. Já de BETA, tem-se que devem permanecer: (i) a valorização de colaboradores; (ii) a logomarca.

Esse resultado tende a mostrar coerência entre o tipo de estratégia adotada para a F&A e o porquê de ela assim ser indicada. Afinal, os atributos de gestão de ALFA são mencionados com mais frequência como os que devem permanecer, sinalizando que a empresa é percebida como a empresa que adquiriu e que passa a ser a nova gestora, incluindo sua cultura e seus processos na organização resultante da F&A.



Quando questionados sobre que aspectos não deveriam permanecer na empresa ÔMEGA, tem-se que: de ALFA não devem permanecer (i) falta de critério para as promoções; (ii) cultura familiar; (iv) os processos centralizados e a falta de integração; (v) falta de gestão dos custos. Já de BETA, tem-se que não devem permanecer (i) cultura familiar; (ii) falta de logística e falta de foco/desrespeito com o cliente.

Mais uma vez chama a atenção o fato de que, até mesmo para uma referência negativa, a empresa mais citada e considerada como exemplo e contra exemplo é a empresa ALFA. Isso, de alguma forma, pode indicar a força e a prevalência de ALFA no presente processo de F&A e como tal influência é introjetada até mesmo na construção dos novos valores culturais e de gestão a serem praticados por ÔMEGA.

Compreender o histórico e os conceitos de cultura organizacional, bem como trazer à tona o debate sobre F&A, suas estratégias e processos, foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Mais que isso, ao captar a percepção das lideranças sobre o processo pelo qual estão passando em suas empresas, o estudo permitiu verificar que as mesmas têm consciência dele, são capazes de identificar o tipo de integração que estão vivendo e poderiam ser estrategicamente incluídos na adequação da nova cultura. Ao assumirem esse papel ativo, poderiam minimizar os atuais problemas, aqui discutidos, decorrentes do papel secundário atribuído à gestão da cultura nos processos de F&A. Assim, espera-se que as análises e discussões aqui trazidas contribuam para aprofundar as reflexões sobre as tendências da gestão, além de auxiliar a compreensão da importância do papel da cultura organizacional para a efetivação dos processos de F&A, no ambiente das corporações.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análises de Conteúdo**. Ediciones Akal. Tres Cantos, Madri. 2002.
- CAMARGOS, M. A.; CARMARGOS, M. C. S. Análise da produção científica sobre fusões e aquisições na literatura nacional, 1994 a 2010. In: EnANPAD, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro, CD-ROM ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.
- CARRIERI, A.P. Cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Revista de Administração da UFLA**. v.4, n.1, Lavras, p.38-50, Jan./jun 2002.
- CHU, R. A; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5. 2008.



- FLEURY, M.T. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage, 2010.
- GUARITA, S.A.D. Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo. **Revista FAE Business**, n.3, set.2002.
- HOFSTEDE, G. De moda a ferramenta de gestão. In: HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações – compreender a nossa programação mental**. Tradução por Antônio Fidalgo. Lisboa: Edições Sílabos, 1991. Cap.1, p. 17-34.
- PETTIGREW, A.A Cultura das Organizações é Administrável? Uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PRICEWATERHOUSE E COOPERS. **Fusões e aquisições no Brasil – Dezembro 2012**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/relatorio-mea-dezembro-2012.pdf>> Acesso em 24/02/2013.
- ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 67-87.
- SADRI, G; LEES, B. Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*. California State University. Fullerton, v. 20, n. 10. 2001.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, nº1. Curitiba, jan/abr. 2002.
- SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 413p.
- SILVA, R. G.; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. **Cultura Organizacional: revelando manifestações que traduzem limites e/ou possibilidades a continuidade de uma empresa familiar**. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro 2011.
- SILVERSTHORNE, Sean. The Profit Power of Corporate Culture. Harvard Business School/HBS – Working Knowledge: the thinking that Leads. 2011. Disponível em <<http://hbswk.hbs.edu/item/6818.html>>. Acesso em 13 Janeiro de 2012.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, pp. 339-358, 1983.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural**. E&G Economia e Gestão. Belo Horizonte, v.4, n.8. 2004.



TORTATO, U. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. In: XXIII EnANPAD, 1999, São Paulo, **CD ROM ANPAD**, São Paulo, 1999.

VASCONCELOS, K.C.A. *et al.* Cultura e liderança: uma análise de fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. In: EnGPR, 2009, Curitiba. **Anais**.

WOOD JR., T. *et al.* **Fusões e Aquisições no Brasil**. RAE Executivo, vol. 2, n.4, 2004.