



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**ALDO CÉSAR SILVA**

**IMPACTOS DO PROCESSO DE FUSÃO NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**ALDO CÉSAR SILVA**

**IMPACTOS DO PROCESSO DE FUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM  
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. MSc. Maria Dilma Guedes

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586i Silva, Aldo César  
Impactos do processo de fusão na cultura organizacional em uma indústria de alimentos [manuscrito] / Aldo César Silva. - 2014.  
30 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de  
Administração".

1. Fusão. 2. Cultura organizacional. 3. Mudança  
organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658

ALDO CÉSAR SILVA

10,0 (dez)  
Aprovado

IMPACTOS DO PROCESSO DE FUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Aprovado em: 19, 10, 3 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

*Maria Dilma Guedes*

---

Prof. MSc. Maria Dilma Guedes / UEPB  
Orientadora

*Luis de Sousa Lima*

---

Prof. MSc. Luis de Sousa Lima / UEPB  
Examinador

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

---

Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda / UEPB  
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB.

## **IMPACTOS DO PROCESSO DE FUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

SILVA, Aldo César<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Apesar da temática referente às operações de Fusões e Aquisições ser muito pertinente no contexto atual, pouco se fala da Gestão de Pessoas nesses tipos de combinações estratégicas, principalmente em relação à retenção de talentos, integração de culturas e comunicação. Ao optar pela estratégia de fusão, ou seja, uma união de duas ou mais empresas, os valores e crenças arraigados na cultura organizacional de cada uma das empresas envolvidas no processo não se extinguem automaticamente, o que significa dizer que a nova empresa que surge a partir do processo de fusão irá enfrentar o desafio de estabelecer uma nova cultura organizacional tendo sem, no entanto, deixar para trás as referências advindas das empresas extintas. Neste contexto, o objetivo primordial deste artigo foi analisar e avaliar o impacto da fusão na cultura organizacional em uma indústria de alimentos. Caracteriza-se como estudo de caso, acompanhado de pesquisas exploratória, descritiva, de campo, bibliográfica e qualitativa. O instrumento utilizado foi uma enquete, composta por uma pergunta simples e direta, aplicada a um universo de 10 vendedores da organização objeto de estudo. Nos resultados, verificou-se que cinco aspectos foram identificados com maior frequência na percepção dos sujeitos da pesquisa, quais sejam: mudanças, falta de reconhecimento, novo modelo de gestão, dificuldades de adaptação e metas abusivas. Espera-se que a organização faça uma reflexão e promova estratégias no sentido de melhorar a satisfação dos colaboradores na pós fusão.

**Palavras-Chave:** Fusão. Cultura organizacional. Mudança Organizacional.

### **ABSTRACT**

Although the themes related to Mergers and Acquisitions operations be highly relevant in the current context, there is little talk of Managing People in these types of strategic combinations, especially in relation to talent retention, integration of cultures and communication. By opting for fusion strategy, ie, a union of two or more companies, the values and beliefs rooted in the organizational culture of each company involved in the process does not automatically extinguished, which means that the new company which arises from the fusion process will face the challenge of establishing a new organizational culture without having, however, leave behind the references resulting from closed companies. In this context, the primary objective of this study was to analyze and evaluate the impact of mergers on organizational culture in a food industry. It is characterized as a case study, followed by exploratory, descriptive research, field, bibliographic and qualitative. The instrument used was a survey consisting of a simple and direct question, applied to a universe of 10 sellers of the organization object of study. The results showed that five aspects were identified more frequently in the perception of the subjects, namely: changes, lack of recognition, new management model, adjustment difficulties and abusive goals. It is expected that the organization make a reflection and promote strategies to improve employee satisfaction in post merger.

**Keywords:** Organizational Culture. Fusion. Organizational Change.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <aldocs10@hotmail.com>

<sup>2</sup> Professora orientadora. Mestra em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente econômico nacional e mundial tornou-se altamente competitivo e imprevisível, consequência da globalização da economia que tem produzido grandes mudanças. “avanços extraordinários nas comunicações, e na tecnologia criaram uma nova e altamente competitiva paisagem global para as organizações” (DAFT, 2003, p. 445).

Neste contexto, as fusões surgem como ferramentas poderosas para que as organizações se mantenham no mercado global, e com isso, cresçam e tenham lucros.

Há inúmeras razões para as fusões acontecerem, as razões trabalhadas por Héau (2001), Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) são as seguintes: desejo de expandir-se e entrar no mercado externo, o acirramento da concorrência, a ausência de fronteira, a necessidade de ampliação de escalas operacionais e obtenção de ganhos de sinergias e diversificação.

Para Rosseti (2001), a fusão tornou-se uma estratégia bastante utilizada pelas empresas de diversos países, e o Brasil também não ficou fora deste contexto. A partir dos anos 90 as fusões no Brasil começaram a se intensificar.

Para o autor acima citado, “a intensificação do movimento de fusões e aquisições no Brasil durante a década de 90 e as perspectivas de sua continuidade nos próximos anos estão intimamente associados às mudanças da orientação estratégica da economia nacional no mesmo período” (ROSSETI, 2001, p. 67). Para o autor, o Brasil, na década de 90 passou por uma transformação no modelo empresarial da sua economia, no qual teve um novo enquadramento estratégico onde se insere um dos mais importantes ciclos de transformação, que é o ciclo, da reengenharia de negócios. Neste ciclo predominam as aquisições e fusões. Os principais fatores que possibilitaram o surgimento e a consolidação desse novo ciclo foram: a) a globalização de mercados reais; b) a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos; c) a redução de mecanismos tradicionais de proteção; d) a remoção de barreiras ao ingresso de capital estrangeiro, para investimentos diretos no país; e) as privatizações e f) os processos sucessórios em empresas familiares.

No Brasil, no período entre 1990 e 1999 foram registradas mais de mil operações de fusões e aquisições em todas as atividades (ROCHA; IOOTY; FERRAZ, 2010). Guarita (2002, p. 24) aponta que “a partir de 1994, quando da implementação do Plano Real, o mercado de fusões e aquisições começou a deslanchar”. Segundo dados fornecidos por esse mesmo autor, em 1990 aconteceram 186 operações de fusões e aquisições no Brasil, 480 operações em 1998 e 493 em 1999.

Uma operação de fusão ou aquisição como já foi dito, podem envolver várias razões, Milanese (2010) destaca, entre elas: economias, estratégias, financeiras e fiscais. Porém, independentemente da razão, as fusões são uma realidade que está posta no mercado nacional e mundial.

Para Souza e Souza (2010), quando as empresas optam por realizar processos de fusões, ambas tem que estar cientes de que esse processo é irreversível e que esse processo também poderá desencadear alguns desafios que exigira delas soluções imediatas.

Diante desse contexto, tornou-se relevante pesquisar: Quais os impactos do processo de fusão na cultura organizacional, segundo a percepção dos colaboradores.

Tomando por base os aspectos expostos, o artigo tem objetivo de analisar e avaliar o impacto da fusão na cultura organizacional de uma indústria de alimentos na percepção dos colaboradores.

A relevância deste estudo se apoia no fato de que a fusão, nos dias atuais, toma lugar de destaque nas estratégias de integração comportamental entre as empresas que participam do processo de fusão.

Este artigo dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES**

A palavra organização é definida por Sobral e Peci (2008, p. 4) como “grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns [...]”. Seguindo esse pensamento, Bernardes e Marcondes (2003, p. 14), colocam que a organização é uma coletividade formada por pessoas que:

- a) Tem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade, bem como atender as necessidades de seus participantes;
- b) Possui uma estrutura formada por indivíduos que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços.

As organizações como são conhecidas hoje, são recentes na história da humanidade. Elas são realidades do mundo contemporâneo. Hoje em dia, as organizações estão por toda a parte e ocupam um lugar muito importante na vida das pessoas.

As organizações além de ser o contexto onde as pessoas trabalham as mesmas também vão determinando o desempenho dessas pessoas neste contexto (HALL, 2004, p. 7). Além disso, elas atendem os interesses das pessoas e seguem à direção que elas determinam.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 26):

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepujem suas limitações individuais com as organizações, limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros.

Fica evidente que as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos sozinhos não conseguem realizar em decorrência das suas limitações individuais. Logo, as organizações são formadas por pessoas, as quais se unem para suprir limitações individuais, visando com isso alcançar o objetivo estabelecido.

Deste modo, as organizações acabam exercendo uma enorme influencia sobre a vida dos indivíduos, desde a maneira como vivem até a maneira como eles se comunicam, criam expectativas, se relacionam com as pessoas e com o meio ao seu redor. Por outro lado, não só os indivíduos sofrem influencias, as organizações também são influenciadas por meio da maneira de pensar e sentir dos indivíduos que nela trabalham.

As organizações podem também ser chamadas de sistemas sociais, pois, a partir do momento que as pessoas estão trabalhando juntas para alcançar um objetivo específico, elas estão formando um sistema social. E podem ainda ser vistas como um sistema aberto. Entretanto, para o sistema ser aberto ou fechado, depende apenas, “da maneira como o sistema se relaciona com seu ambiente” (CHIAVENATO, 2000, p. 34). Conforme esse mesmo autor, quando o sistema é visto como fechado é porque o sistema tem poucas entradas e poucas saídas com relação ao ambiente externo. Já quando acontece o contrario, ou seja, o sistema tem varias entradas e saídas, é visto como um sistema aberto.

As organizações além de serem vistas como um sistema social pode ser vistas como um sistema aberto que possui uma estrutura formal e informal.

De acordo com Blau (1979), as organizações formais são aquelas possuem uma estrutura que estabelecida explicitamente e as organizações informais são aquelas que não são especificadas, isto é, não tem valores e objetivos claros.

As organizações também possuem uma estrutura organizacional, onde suas atividades são divididas, organizadas e coordenadas, visando com isso alcançar os objetivos e os resultados estabelecidos.

Para Decenzo e Robbins (2004, p. 109) “a maioria das organizações começa como um empreendimento de estrutura simples”. Esse projeto organizacional apresenta o proprietário como presidente e todos os funcionários respondendo direto a ele. Segundo esses mesmos autores ainda, esse tipo de estrutura é mais usadas nas empresas menores e tem como pontes fortes: a rapidez; flexibilidade; o baixo custo e a responsabilidade é clara. Porém esse tipo de estrutura não é cabível a todas as empresas, as empresas maiores necessitam de outros tipos de estruturas. Um tipo de estrutura onde as operações são padronizadas, as normas e regulamentos são implementados e formalizados, as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais e a autoridade é centralizada (ROBBINS, 2005). Esse tipo de estrutura é a burocrática e seu ponto forte segundo Robbins (2005) é a capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira muito eficiente.

Mas, independentemente de como é vista a organização, e qual é o tipo de estrutura organizacional que possui, o fato é que “as organizações contemporâneas enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante. Isso exige que elas se adaptem às novas situações [...]” (ROBBINS, 2005, p. 422). Quando as organizações se adaptam a essa nova situação, elas também influenciam esse ambiente que está em rápida mutação (DAFT, 2003, p. 12).

Silva (2005, p. 41) ressalta que “as organizações atuais enfrentam diversos desafios-chave”. Os principais desafios citados por ele são os seguintes:

- Administração das organizações em um ambiente global;
- Projeto e estruturação (ou reestruturação) das atividades organizacionais;
- Melhoria da qualidade, da competitividade e o empowerment;
- Aumento da complexidade, aumento da velocidade e reação às mudanças ambientais;

Contudo, as organizações estão enfrentando atualmente mudanças constantes em seus ambientes. As organizações estão introduzindo novas e diferentes tecnologias, ao mesmo tempo estão modificando seus produtos e alterando o comportamento das pessoas e ainda realizando processos de fusões. Todas estas mudanças ocorridas nos processos e na estrutura das organizações têm como principal objetivo continuar mantendo-as nos mercados nacional e mundial que se torna a cada dia mais competitivo e imprevisível.

## 2.2 A FUSÃO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos os processos de fusão têm crescido de modo considerável. Este aumento está ocorrendo em todas as áreas econômicas, e é motivado pelos mercados altamente competitivos, desencadeados com a globalização da economia. Lacombe e Heilborn (2003, p. 507) ressaltam que “[...] em muitos casos, isso obriga a empresa a aprender novas tecnologias, abrir novas frentes de comercialização e aumentar a escala de produção. Quase sempre, isso é um desafio excessivo para uma única empresa”. E os mercados atuantes no mercado. Mas, essa exigência como já foi dito, torna-se um desafio um tanto excessivo, para uma única empresa realizar. Diante desse contexto, a solução usada por algumas empresas é a fusão com outras.

De acordo com Barros, Souza e Steur (2003, p. 19), o processo de fusão “envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores”. A fusão constitui uma alternativa interessante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado, visando com isso crescer, obter lucros e se manter no mercado. Esta operação cresce a cada ano, em diversos países inclusive no Brasil.

No Brasil as fusões começaram a se intensificar a partir da década de 90. De acordo com Rossetti (2001) esta intensificação ocorreu em função, da redução das barreiras de entrada ao capital externo, da inserção do país no mercado global, do fim dos monopólios e das reservas de mercado, da modernização institucional, principalmente com as privatizações e de problemas em processos sucessórios nas empresas familiares.

No Brasil e em diversos países, nunca havia ocorrido um número tão grande de operações de fusões, como está ocorrendo atualmente. Segundo Suen e Kimura (1997), estes tipos de operações geralmente ocorrem por razões financeiras. Essas razões envolvem a fusão de empresas que se unem para atingir economias de escala por meio da eliminação de funções redundantes, aumento da participação de mercado e melhora das fontes de matérias primas e dos canais de distribuição.

Muitos autores ressaltam que para fazer processos de fusão, as empresas envolvidas têm que estarem bem preparadas, já que esse processo é complexo, envolve duas ou mais empresas que possuem culturas diferentes, e vão se juntar para somente uma empresa com uma única cultura. E mexer com a cultura de uma empresa não é nada fácil, pois a mesma é

formada por mitos, heróis, histórias que seus colaboradores aprendem a respeitar e a ter orgulho. Becker (2004, p. 195) acredita que:

O momento de fusão representa um episódio crítico na formação e consolidação de uma cultura. Elementos culturais podem emergir como obstáculos à fusão. Valores e crenças, muitas vezes antagônicas, são confrontados no processo de consolidação da forma de atuar, sentir e pensar dos indivíduos com relação ao ambiente externo e interno.

Com a fusão concretizada, este autor ainda salienta a necessidade de verificar a cultura das organizações envolvidas no processo de fusão e determinar a cultura apropriada para a “nova organização”, desde que ela faça sentido para as pessoas, pois os valores de uma organização devem ser descobertos e não impostos.

Souza e Souza (2010, p. 6) salientam que nos processo de fusões e aquisições “é frequente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação”. Nesse caso, o processo de fusão corre o risco de se transformar em fracasso e também geram um choque cultural. Além disso, é comum haver choque cultural dentro de uma empresa que acaba de fazer uma fusão com outro, porque:

As empresas têm histórias distintas no que se referem a seus heróis, seus mitos e os rituais que as caracterizam. Essas histórias, efetivamente, influenciam a forma de cada organização conduzir seus negócios, aliada à especificidade de seus mercados e produtos. Normalmente, as pessoas têm orgulho das culturas das empresas das quais fazem parte e, na prática aprendem a trabalhar de forma eficaz em seu ambiente cultural. Até porque aqueles que não se ajustam de forma adequada e não absorvem os mecanismos de transito em determinado ambiente cultural dificilmente permaneceu na organização. (BARROS, 2001, p. 128).

O processo de adaptação dos colaboradores com a nova cultura é complicado, demorado e até difícil de ser percebido pelos dirigentes da empresa. Aspectos aparentemente simples, que antes eram permitidos na empresa de origem agora não são mais permitidos na nova empresa surgida com a fusão. E para os colaboradores se adaptarem a essa nova realidade, demora algum tempo e muitos acabam desistindo e se desligando da empresa.

Este processo de adaptação à nova cultura ainda é mais difícil quando a empresa possui uma cultura forte. Nestes casos, os colaboradores ainda se tornam mais resistentes com a nova cultura que devem seguir.

Para amenizar o choque cultural depois de uma fusão, segundo Barros (2001, p. 131-132):

É preciso unir forças e sensibilizar ambas as partes para obter-se a dinâmica necessária ao processo, incluindo todos seus estágios e desafios naturais. Não é possível imaginar que sentimentos não existirão e que não haja, muitas vezes, diferenças de performance entre duas companhias envolvidas na operação. Com o aumento da consciência do processo por parte delas, porém, é possível compreender melhor algumas ações ou reações próprias da outra parte, o que com certeza, possibilita o melhor gerenciamento da situação.

De acordo com esta autora cabe à gestão de recursos humanos preparar a alta administração para o processo de fusão. Esta preparação começa, mostrando que eles precisam tomar consciência de sua participação no processo, para que comecem a gerenciar a situação da melhor forma possível, comunicando inclusive os funcionários sobre todos os passos dos processos de fusão que ocorrerão na sua empresa.

Esta autora ainda ressalta que o choque cultural entre empresas de nacionalidade diferentes, é ainda maior do que empresas com nacionalidades iguais. A explicação que a autora dá para este fato é porque as organizações herdaram a cultura do país onde estão instaladas (BARROS, 2001 p. 134).

As empresas, mesmo correndo o risco de haver em seu contexto um choque cultural, as mesmas tem bons motivos para realizarem fusões, estes motivos serão visto a seguir.

### **2.2.1 OS motivos para as Fusões**

A literatura apresenta uma série de motivos trabalhados por diversos autores que buscam explicar por que as empresas optam por realizarem fusões.

Os motivos trabalhados por Héau (2001), Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2005) para justificar a onda de fusões e aquisições, são os seguintes: imperativos de crescimento, o acirramento da concorrência, a ausência de fronteira, ampliação de escalas operacionais, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, cortes de custos e economias de escala e escopo.

Segundo Suen e Kimura (1997), os motivos para as empresas buscarem fusões e aquisições, podem se agrupadas em três grandes contextos: crescimento e diversificação, sinergias e aumento de capacidade, como será visto a seguir:

- a) Crescimento e diversificação: o crescimento rápido quer em tamanho ou na participação de mercado, ou mesmo na diversificação do âmbito dos produtos da empresa, pode ser alcançado pelo fato de que diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais podem se agilmente transportadas.

Adicionalmente, a possibilidade de diversificação embute uma determinação inerente do risco global ao qual a empresa fica exposta;

- b) Sinergia: assinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas; e
- c) Aumento de capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica.

Outros autores como Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) destacam os seguintes motivos para ocorrência de fusão:

- a) A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou obter algum ganho sinérgico;
- b) A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada;
- c) A fusão aumenta a participação de mercado da empresa.

Pasin e Cònsoli (2010) explicam que a maioria desses processos são geralmente iniciados por necessidades das empresas em reduzir risco (de mercado, concorrência, financeiro, etc.). Eles ainda apontam, que esses processos envolvendo fusões e aquisições são direcionadas, em sua maioria, por questões econômicas e financeiras que indicam às empresas a necessidades de fazer mudanças.

Assim, pode-se dizer que há inúmeros motivos para as fusões e aquisições acontecerem. Mas conforme Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005, p. 87), “normalmente, uma fusão tem como principal finalidade resolver deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou talentos para gestão do negócio”. Desta forma, a fusão trata-se de uma alternativa interessante para resolver essas deficiências que envolvem geralmente razões econômicas, financeiras, estratégicas e fiscais e ao mesmo tempo, viabiliza o crescimento intensivo da empresa, eliminando possíveis riscos inerentes ao desenvolvimento interno.

### **2.2.2 Principais motivos para o fracasso das Fusões**

Alguns autores trazem como principais motivos para o fracasso das fusões; a falta de planejamento na gestão e integração das pessoas com a nova empresa; complexidade na união das culturas; retenção de talentos; estilos e práticas gerenciais.

Segundo Souza e Souza (2010, p. 7) “quando acontece uma fusão ou aquisição, e a cultura da organização não é respeitada, às vezes com o domínio de uma cultura sobre outra, a

relação pode se enfraquecida, e, assim os resultados objetivados para os negócios não são alcançados”.

A fusão em si, é um processo complexo e exige de ambas as empresas que irão se unir ter viso e ponto de vista estratégico semelhante, bem como uma cultura compatível. Entretanto, “pouca atenção é dada ao planejamento da integração. Todas as energias se concentram na fase de negociação e questões ligadas à transição e coordenação da integração são normalmente postergadas” (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003. p. 47). O que contribuem fortemente para o fracasso da fusão.

Barros (2001) salienta que um dos principais motivos que tem levado as empresas ao fracasso nos processos de fusões e aquisições é a falta de clareza das razões estratégicas. Ressalta ainda que a má formulação, o mau entendimento das razões estratégicas e a falta de uma comunicação clara também contribuem significativamente para o fracasso desses processos. Além disso, se nesse processo estiver envolvidos gestores que não conseguem integrar as culturas e não conseguem conscientizar as pessoas envolvidas, de modo a romper as barreiras e resistências e ganhar a aceitação dos envolvidos, o processo terá poucas chances de ser um sucesso.

### **2.2.3 Fatores de sucesso para as Fusões**

Em uma pesquisa realizada com empresários brasileiros acerca dos fatores de sucesso da fusão de empresas, Barros, Souza e Steuer (2003), relevam que os resultados apresentados foram semelhantes aos resultados apresentados por pesquisas realizadas com europeus e norte-americanos. 62,8% dos casos com os empresários brasileiros assinalaram como fatores-chave do sucesso, questões relacionadas à gestão de pessoas e da cultura. Esta pesquisa, ainda mostra que a prática de gestão de pessoas está distante da esperada em relação aos processos de fusões e aquisições. Segundo relatos de pessoas envolvidas nesses processos, as mesmas enfatizaram o medo, o sofrimento, a sensação de menos-valia para caracterizar o sentimento que toma conta das empresas adquiridas. Por sua vez as pessoas que fazem parte das empresas adquirentes, ressaltaram sentirem orgulho em participar de empresas “vencedoras”, mas demonstraram também receio pessoal à perda de posição e poder. Através desta pesquisa, pode-se constatar que a gestão de pessoas não está fazendo completamente o seu papel, o que fomenta as contradições de vencedores e perdedores no ambiente das empresas que vivem processos de fusão e aquisição.

Ainda, em relação aos fatores de sucesso nas operações de fusões e aquisições, Pires e Dores (2000), ressaltam que estes fatores estão envolvidos com aspectos gerais, tais como projeções consistentes de mercado, solidez da economia e existência de arcabouço regulatório transparente no país onde atuará a empresa, esta relacionado aos seguintes aspectos: a) percepção pelo mercado financeiro; b) compatibilidade entre os sistemas de informação das empresas envolvidas; c) possibilidade de harmonização das diferenças culturais existentes; d) reação favorável dos consumidores; e) rápida aprovação pelas autoridades regulatórias. Para os autores acima citados, o sucesso ou o fracasso na operação e fusão ou aquisição vai depender exclusivamente da reação do mercado financeiro, que será um fator decisivo para o desencadeamento do processo.

Então, para o sucesso destes processos, a estratégia para a fusão é tão importante quanto à necessidade de uma visão clara, e a compatibilidade das culturas também é uma estratégia indispensável.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem varias definições em relação à cultura organizacional, inclusive ela também pode ser chamada corporativa, mas dentre as definições, pode-se destacar a definição trabalhada pelo autor Sobra e Peci (2008,0p. 73), que define cultura organizacional como: “um conjunto de significados compartilhados por membros da organização, expressa e produzida por meio de historias, rituais, símbolos, linguagem e cerimoniais [...]”. Tendo em vista uma definição de Sobral, pode-se dizer que esse é um modo que os membros de uma organização usam para encara, interpretar e adaptar-se ao mundo. Para Robbins (2005, p. 376), “a cultura organizacional ser refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas [...]”. Nas organizações é a cultura que desempenha o papel de orientar os funcionários no seu dia-a-dia e que mostra a eles as ações que devem desempenhar para alcançar os objetivos da organização.

Chiavenato (2006) acredita que a cultura de uma organização precisa se alinhada a outros aspectos das decisões e ações da organização, como: planejamento, organização direção e controle. Segundo ainda este autor, é necessário fazer esse alinhamento, para que todos que trabalham dentro dessa organização possam conhecê-la melhor.

É importante ressaltar ainda que cada organização tem sua cultura própria e única. E, embora, possa haver semelhanças com culturas de outras organizações, a mesma não é idêntica, pois não existem culturas idênticas.

De acordo com Schein (1987 *apud* SILVA; ZANELLI, 2004, p. 412):

A cultura possui o papel ou a função primordial de promover adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos sócio emocionais dos membros do grupo) quanto externo (relação da organização com o ambiente externo). Tal objetivo seria alcançado a partir da construção histórica de pressupostos básicos de valores pelos fundadores ou líderes da organização.

O autor referido, afirma ainda, que é compreendendo a cultura de uma organização que é possível compreender o comportamento observando na organização.

Maximiano (2007, p. 445) acrescenta, ainda, que:

A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar.

Cabe ressaltar ainda que segundo Decenzo e Robbins (2004), a cultura de uma organização pode influenciar sua estrutura, isso vai depender se essa cultura é forte ou fraca. A explicação que esse autor dá para o ocorrido é porque culturas fortes podem criar previsibilidade, disciplina e consistência sem a necessidade de uma normatização por escrito. Dessa forma, segundo ele, esse efeito proporcionado por uma cultura forte será bem claro, caso contrário, ou seja, quando a cultura é fraca, os efeitos serão menos claros na estrutura dessa organização.

De acordo com Robbins (2000), a cultura de uma organização pode ser transmitida aos seis membros de muitas maneiras, porém as mais eficazes são as histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem usada por membros da organização.

Jones (2010, p 168) acredita que “a cultura de uma organização se desenvolve da interação (a) das características de membros da organização, (b) da ética organizacional, (c) dos direitos de propriedade distribuídos entre as pessoas na organização e (d) da estrutura organizacional”.

É possível salientar ainda que dentro de uma organização é comum haver uma cultura dominante e diversos grupos de subculturas. Para Robbins (2000, p. 289), subculturas são “mini culturas dentro de uma organização, normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica”. Esse autor ainda destaca que essas subculturas tendem a desenvolver-se em grandes organizações. Essas subculturas são denominadas por

alguns autores contraculturas, quando constituem forte conflito com a cultura dominante na empresa. Alguns autores como Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 197), salientam que os processos de fusões e aquisições podem produzir contraculturas. No ambiente organizacional, a contracultura se revela por meio da resistência passiva, como o uso, da ironia e da sutileza.

Para finalizar, pode-se dizer que a cultura organizacional é extremamente importante para uma organização, e é por meio dos elementos culturais que serão vistos a seguir que ela é transmitida aos seus membros.

### **2.3.1 Elementos Culturais**

A cultura organizacional é formada por elementos culturais, tais como: as histórias, os rituais, os símbolos, os heróis, os mitos, as normas, os papéis e os valores. Esses elementos têm como função transmitir a cultura organizacional, e ao mesmo tempo, auxiliar no processo de identificação de cultura organizacional.

As histórias, de modo geral, são conceituadas como relatos de eventos passados que servem como lembretes de valores culturais. Essas histórias na maioria das vezes envolvem histórias de vencedores, perdedores, sucessos e fracassos. As organizações são ricas nesses tipos de histórias e “[...] quando os membros da organização contam histórias e pensam nas mensagens que elas transmitem, os exemplos concretos facilitam a evocação posterior dos conceitos apresentados [...]” (WAGNER III; HOLLEMBECK, 2003, p. 369). Geralmente essas histórias são conhecidas por todos os funcionários que fazem parte dessa organização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 199) relatam que “uma das mais importantes histórias talvez seja a da fundação, pois geralmente contem as lições dos esforços heroicos de um empresário corajoso, cuja visão talvez ainda determine a direção da empresa”. Segundo eles, se a história da fundação for ornamentada pelos membros que trabalham na organização, é possível que essa história acabe se transformando num mito. Os mitos dentro de uma organização são importantes porque podem ser usados para contar aos membros novos, qual é a missão real da organização, como ela funciona, e como as pessoas se adaptam à empresa.

As histórias têm como essência mostrar aos membros como eles enxergam o mundo à sua volta, principalmente como enxergam a organização da qual fazem parte e como reagem uns aos outros.

Os rituais são conceituados como “ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais” (WAGNER III; HOLLEMBECK, 2003, p. 368).

Já os símbolos são definidos por Wagner III e Hollenbeck (2003, p, 370), como objetos, ações ou eventos aos quais as pessoas atribuem significados especiais. Exemplos desses símbolos são: logotipos de empresas, bandeiras e marcas comerciais. Segundo esses autores, os símbolos são expressamente importantes dentro da organização, pois além de transmitirem mensagens emocionais que não são facilmente expressas por meio de palavras, é através deles que muitas normas e valores fundamentais da cultura de uma organização são comunicados entre seus membros.

O quarto elemento a ser citado são os mitos organizacionais e seus heróis. A cultura de uma empresa sofre forte influencia do seu mito organizacional. Esse mito envolve uma história, ou seja, protagonizada por um herói.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 201), “mitos organizacionais são crenças não confirmadas e geralmente não declaradas, que são aceitas sem qualquer análise”. O mito organizacional normalmente comporta a figura de um herói que deu vida e alma à empresa e forneceu-lhe um modelo de atuação.

Conforme Johann (2004), o mito envolve uma historia que pode ser de seu fundador, sucessor do fundados, um novo sócio ou gestor profissional (nestes dois últimos casos o autor chama de herói revitalizador). Em muitas organizações, esse mito já é falecido, mas continua se fazendo presente e serve de modelo de como a empresa deve atuar. Porem, é importante salientar que nem sempre esse mito tem um caráter carismático. É possível que nem tudo que se comenta sobre os seus heróis seja verdadeiro, mas para a cultura das corporações não importa que tudo que se diz sobre seus heróis seja verdadeiro ou não, importa sim, que as ideias de seus mitos sejam passadas às pessoas e que estas façam parte do processo de “revalorização da cultura”. Reforçando o que Johann acabou de salientar, Ziemer (1996, p. 45) revela que:

Para aqueles que vivem o dia-a-dia das empresas, os mitos representam uma grande parte de pressupostos subconscientes e elementos do senso comum das organizações. Os mitos explicam porque as praticas e os procedimentos utilizados constituem “a única maneira” de organizar pessoas, recursos e tecnologias, de forma a atingir os objetivos propostos.

O autor citado acima, ainda ressalta que os mitos organizacionais têm a função organizadora e estruturada, e outras funções, tais como:

- Explicar rotinas e procedimentos;
- Interpretar os eventos do passado, direcionar o presente e o futuro;
- Diminuir complexidades e instabilidades;
- Ajudar a criar uma identidade organizacional.

Por fim serão citadas as definições de normas, papéis e valores culturais. Para Muchinsky (2004, p. 254), as normas “são expectativas compartilhadas por um grupo sobre o comportamento adequado. Enquanto papéis definem o que é adequado para determinado cargo, as normas definem o comportamento de grupo aceitável”. Já os valores, segundo Maximiliano (2007, p. 445), “estão no íntimo da cultura organizacional. Os valores compreendem crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo [...]”.

Dentro de uma organização é comum os funcionários compartilharem com os outros funcionários, alguns valores culturais. “[...] os valores compartilhados ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes, ligamos valores da corporação aos valores importantes da sociedade e podem se uma fonte bastante importante de vantagens competitiva”. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 200). Estes valores se tornam tão importantes na vida das pessoas que acabam definindo a razão pela qual fazem algo e acabam sendo relacionados com os valores da própria organização.

As normas e os valores determinam, entre si, a forma como os membros de uma determinada cultura devem se comportar. Eles podem se mudados, ao longo do tempo, principalmente se a organização passar por mudanças organizacionais.

As mudanças organizacionais são efetuadas nas organizações, para estas conseguirem acompanhar o cenário global, como será visto a seguir:

## 2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Embora este tema já seja bastante explorado, o mesmo comportara sempre novas possibilidades de estudos com novas visões. Além do mais, nos últimos anos este tema tem sido destaque, devido às mudanças que as organizações têm efetuado para responder e acompanhar os movimentos tecnológicos que o ambiente externo tem exigido. Em relação a esta nova situação que as organizações estão atualmente enfrentando, Bressan (2010, p. 2), afirma que:

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na sua estrutura organizacional foram vertiginosas; a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade impar.

De acordo com esse mesmo autor, estas transformações estão exigindo dos indivíduos que fazem parte destas organizações mais capacidade organizacional, para se adaptarem às novas estruturas e, estão exigindo das organizações, que as mesmas realizem mudança organizacional para conquistar o cenário global.

Mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa – ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa. Essas modificações podem envolver praticamente qualquer segmento da empresa, mas em geral afetam as linhas de autoridade, os níveis de responsabilidades de vários membros das empresas e as linhas de comunicação estabelecidas na empresa. Em virtude de novas tecnologias, oportunidades de crescimento global e tendência de enxugamento de pessoal, quase todas as empresas estão mudando de alguma maneira (CERTO, 2003, p. 265).

Atualmente, as organizações estão buscando fazer mudanças: seja, na sua estrutura, seja em algum outro segmento; o importante é que as organizações estão mais conscientes da importância de realizarem mudanças organizacionais para conseguirem acompanhar o cenário global. E existem muitas razões para as organizações fazerem essas mudanças. Segundo Andrade e Amboni (2009, p. 161). “as razões das mudanças de qualquer organização podem ser encontradas no ambiente externo à organização ou dentro dela, ou como combinação de ambos”. O ambiente onde a organização está inserida, este cada vez mais dinâmico e mutável. Sendo assim, as organizações de hoje têm de se ajustar a um ambiente multicultural.

A realização de mudanças é cabível a todas as empresas, mesmo aquelas que estejam prosperas e com alto desempenho, estas também necessitam de mudar sua forma de atuar ao longo do tempo (JONES, 2010, p. 223). Neste sentido, o autor ainda coloca que dentro de uma organização, os gestores precisam estar buscando melhores maneiras de utilizar os recursos a fim de desenvolver produtos novos e melhores, para assim, buscar novos mercados e expandir seus negócios.

É evidente que as mudanças organizacionais são necessárias dentro de uma organização, mas também é evidente que existe um desafio por trás dessas mudanças. Segundo Fischer (2002, p. 154):

O desafio de mudar uma organização não se resolve com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar. Esse “como” é próprio das especificidades de cada organização e do desejo de mudanças expresso em seus objetivos estratégicos. Por isso, o “como mudar”, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação.

De acordo com Robbins (2005, p. 423), existem algumas forças para desencadear as mudanças, são elas: a natureza da força do trabalho, a força da tecnologia, a força dos choques econômicos, a força da competição, a força das tendências sociais, a força da política internacional. Para o referido autor, as organizações têm que responder às mudanças em seus ambientes para continuar sobrevivendo.

A mudança organizacional geralmente envolve mudar as relações entre pessoas e funções para aumentar sua capacidade de criar valor. Mudança na estrutura e na cultura ocorrem em todos os níveis da organização e implicam mudar as rotinas que uma pessoa usa para cumprimentar clientes, mudar as relações no grupo de trabalho, melhorar a integração entre as divisões e modificar a cultura corporativa, mudando a equipe de alta administração (JONES, 2010, p. 224).

Segundo esse mesmo autor, as mudanças efetuadas numa organização em um desses níveis, quase sempre atinge os outros níveis, pois esses níveis são claramente interdependentes.

Uma das mudanças organizacionais efetuadas pelas organizações para responder ao ambiente onde está inserido é a realização de fusões.

Os processos de fusões desencadeiam algumas mudanças dentro de uma organização. Para Barros, Souza e Steuer (2003) estas mudanças determinam reações individuais que podem ser comparadas à vivência de perda de um ente próximo e muito querido, uma analogia às quatro fases descritas por Bowlby sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda.

A primeira fase, “torpor ou aturdimento”, ocorre quando a pessoa parece não compreender exatamente os impactos do que aconteceu, sendo as vezes interrompida por acesso de consternação e/ou raiva intensas. Normalmente, culpa o outro pelo abandono que sente, chegando à “negação” do fato ocorrido. Trata-se de fenômeno psicológico em que a pessoa não admite o acontecido, negando a existência dos impactos na vida futura. Fazendo um paralelo com a situação vivida em uma empresa adquirida, os empregados nesse período tendem a negar, minimizar ou superavaliar os impactos da mudança organizacional ocorrida, podendo demonstrar uma inclinação para identificar e responsabilizar outras pessoas e situações pela ocorrência desta mudança [...]. A segunda fase caracteriza-se pela saudade e busca da figura perdida. A tendência é enxergar apenas o lado positivo do “ente querido”. A lembrança é sempre melhor do que era a realidade. Nas organizações, é o momento de supervalorizar o passado ou o antigo líder. Trata-se da fase em que a percepção das diferenças começa a surgir. A terceira fase é simbolizada pelo mais profundo momento de desespero e desorganização interna. A dor é aguda e parece externa. A percepção das diferenças organizacionais neste estágio é aguçada e ampliada. A tendência é pela polarização e fica muito forte o conceito de “nós e eles”. O sofrimento desse momento é intensificado pelo sentimento de que “nós fomos comprados e, conseqüentemente, somos os grandes perdedores, enquanto eles, os compradores, são os vencedores”. Este terceiro estágio é o ponto crítico do processo. A duração e intensidade desta fase dependem da qualidade da gestão do processo de integração. A quarta fase é a de reorganização, de recolocar toda experiência vivida em seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar os desafios e oportunidades que o novo movimento impõe e a lembrança, mesmo carregada de saudade, é positiva, e não impede que o investimento emocional do indivíduo seja feito nesse novo momento. Nas empresas, é a hora certa

de fazer com que as diferenças sejam realmente percebidas, sejam trabalhadas e transformadas em oportunidades para alcançar o sucesso da operação (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, p. 36-37).

Como se pode notar, para realizar uma mudança dentro de uma organização não é tarefa fácil, pois as mudanças podem determinar algumas reações individuais. Esta tarefa torna-se ainda mais difícil, se essa mudança não for planejada, pois as organizações e as pessoas geralmente são resistentes às mudanças. E dependendo da mudança, a tendência é as pessoas serem mais resistentes ainda.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 376):

Acionar mudança requer, por um lado, a identificação e superação de fontes de resistência e, por outro lado, o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio. A análise do campo de forças é um método de diagnóstico, que esquematiza graficamente a disposição das forças favoráveis e contrárias a uma determinada mudança. É uma ferramenta útil para gerentes e agentes de mudança que estão tentando visualizar a situação que circunda uma mudança esperada.

Robbins (2005, p. 425- 426) sugere seis táticas, para superar a resistência, que são as seguintes:

- 1) **Educação e Comunicação:** a resistência pode ser minimizada por meio da comunicação com os funcionários, para ajuda-los a compreender a lógica da mudança [...].
- 2) **Participação:** para essa tática é difícil que uma pessoa resista a uma mudança se tiver participado. Antes que a mudança seja feita, devem-se inserir no processo decisório os que opõem a ela [...].
- 3) **Facilitação e Apoio:** os agentes de mudança podem oferecer uma série de esforços apoiados para reduzir a resistência. Quando o funcionário demonstra medo e ansiedade, o aconselhamento e a terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada pode facilitar o ajuste [...].
- 4) **Negociação:** outra forma de o agente de mudança lidar com resistência potencial é trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência.
- 5) **Manipulação e Cooptação:** a manipulação se refere à tentativa de influências disfarçada [...]. O cooptação, por outro lado, é uma mistura de manipulação. É uma tentativa de “conquistar” os líderes dos grupos de resistência oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre mudanças [...].
- 6) **Coerção:** a última das táticas é a coerção, ou seja, o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes [...].

Estas táticas que foram citadas acima podem ser usadas como agentes de mudanças, para enfrentar as resistências que podem surgir durante uma mudança. Mas mesmo existindo estas táticas, o importante é que as organizações façam um planejamento das mudanças a serem realizadas e façam uma preparação das pessoas que estão envolvidas neste processo, para que assim, não surja a necessidade de utilizar estas táticas.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51) a pesquisa qualitativa pode:

Descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A presente pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Pode-se dizer ainda que esta pesquisa tenha um caráter descritivo, pois a pesquisa descritiva:

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma das características, mas significante é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Neste tipo de pesquisa, o pesquisador apenas descreve o objeto a ser pesquisado, o mesmo não faz nenhuma interferência em relação aos resultados (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 84). Esses autores, ainda, destacam que esse tipo de pesquisa procura descobrir a frequência que um fenômeno ocorre, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Caracteriza-se, também, como pesquisa de campo, considerando que foi “[...] realizada no local onde ocorreu ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2011, p. 47-48). No caso foi aplicada uma enquete com um universo composto por 10 vendedores da indústria objetivo de estudo.

Para adentrar no campo prático do tema, foi efetuado um estudo de caso. Os estudos de caso, conforme Gil (1999, p. 72-73) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Foi considerada a população desta pesquisa os funcionários que fazem parte da equipe comercial PB que participaram da fusão e se encontram ainda trabalhando na empresa que se formou com a fusão. Somaram-se 10 funcionários que participaram desse processo de fusão,

exclusivamente, em Campina Grande e sertão paraibano. O único critério utilizado nesta pesquisa foi o fato de terem participado da fusão e continuarem trabalhando nessa mesma empresa.

O instrumento foi uma enquete, estruturada através de uma pergunta, simples e direta, envolvendo o seguinte questionamento: **Em sua percepção quais impactos foram provocados pelo processo de fusão na cultura organizacional desta indústria?** A coleta de dados aconteceu em dezembro de 2013. Após a coleta os resultados foram transcritos na íntegra e posteriormente foi feita uma análise qualitativa desses depoimentos, corroborando com Chiavenato (2012) e Souza et al. (2005).

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para atingir o objetivo proposto que foi analisar e avaliar o impacto da fusão na cultura organizacional de uma indústria de alimentos na percepção dos colaboradores; como já mencionado anteriormente, foi aplicada uma enquete e os resultados obtidos encontram-se transcritos, a seguir:

##### 4.1 TRANSCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS

- ✓ **Depoimento n° 01.** “Apesar da fusão está apenas começando, verifica-se uma forte tendência da empresa como um todo, pôr em prática a cultura de uma das marcas incorporado, que por sua vez, foi a menos afetada no processo da fusão. Esta, por ser líder em alguns seguimentos com maior rentabilidade, ter abrangente visibilidade, maior quadro de funcionários, mais robustez de mercado e etc., tornou sua cultura organizacional o modelo de negócio da fusão, focada na produtividade e processos. Os demais funcionários antes mantinham seu foco no volume, com menos burocracia, menos processos, mais perspectivas de crescimento e salários diferenciados o que era o suficiente para uma carreira de sucesso com mais simplicidade. Hoje, todos fazem parte de um só grupo, onde a adaptação e a pressão de fazer mais por menos é essencial para a sobrevivência e permanência dos que estão ‘tocando o barco’.
- ✓ **Depoimento n° 02.** “Por se transformar em uma das maiores empresas do segmento, o fator colaborador é totalmente desvalorizado e descartável, utilizando sua força como mega empresa, impor condições e metas, às vezes, inatingíveis,

buscando a todo custo valorizar os investimentos feitos pelos acionistas. Do ponto de vista do mercado, a empresa monopolizou, dita o preço, acolhido pelos investimentos em mídia maciça e sem uma concorrência a altura”.

- ✓ **Depoimento n° 03.** ”Inicialmente, as grandes fusões acontecidas no Brasil tiveram grandes transformações nas empresas ao qual se fundiram, passando primeiramente por um forte processo de controle de gastos para poder conseguir uma saúde financeira que permita mais tarde serem competitivas o bastante para formarem basicamente um monopólio no setor em que atuam. Preciso apenas citar duas fusões que passaram por tudo isso que acabei de relatar: AMBEV e BRF. Quase sempre os funcionários também sofrem para se adaptarem aos novos processos que são colocados dentro destas empresas e tem uma grande renovação no quadro de funcionários, pois muitos não correspondem aos novos processos e terminam sendo desligados. A organização interna também passa por uma mudança drástica, tendo que absorver todos os funcionários e unificar uma política salarial para ambas as empresas e isso na maioria das vezes são difíceis de ser implantado gerando perdas ao quadro de funcionários”.
- ✓ **Depoimento n° 04.** “A minha percepção é sem dúvida uma grande insatisfação, pois, a mudança é muito grande, em todos os departamentos da organizacional e, o impacto é maior quando parte para o pessoal, onde temos que nos adaptar rapidamente a todas essas mudanças impostas de forma inesperada, rápidas e inconsequentes, com a fusão vem também uma sensação de instabilidade muito grande, a junção das culturas organizacionais nos deixam desnorteados, pois temos que nos adaptar rapidamente a nova cultura”.
- ✓ **Depoimento n° 05.** “Diante de tantas mudanças, é normal estranhar um pouco, mas com o tempo conseguimos nos adaptar de forma eficaz, a dificuldade maior é assimilar a cobrança desordenada para execução dos processos oriundos de uma das empresas que até então não conhecíamos, exigidos pela companhia, temos um pouco de insegurança diante de metas cada vez maiores, de busca incessante de cada vez mais e mais”
- ✓ **Depoimento n° 06.** “No início do processo, havia uma insegurança muito grande, será que seremos demitidos? o que será que vai acontecer? Hoje com o processo concluído, empresa nova constituída, nos dá certa confiança na nova gestão, vemos que tudo passou e, estamos nos adaptando com as dificuldades, com a nova cultura, novos processos, mudanças na área comercial, financeira, enfim, em todos os

setores da companhia e, não para, todos os dias temos coisas novas acontecendo, o processo é muito grande, imenso”.

- ✓ **Depoimento n° 07.** “Está acontecendo exatamente igual ao que pensávamos, a cobrança aumentou de acordo com o tamanho do negócio, diariamente recebemos metas, processos, novidades, mudanças de gestão continuamente, mas mesmo assim estamos desenvolvendo os trabalhos solicitados, alguns tem maior dificuldade para adaptação da nova empresa, é difícil”.
- ✓ **Depoimento n° 08.** “O processo de fusão não faz bem para os colaboradores, pois no processo todo, somos tratados como robôs, onde é preciso mudar totalmente, de forma muito rápida se quiser permanecer no emprego, só se fala de crescimento, crescimento da empresa, do funcionário, tudo é difícil, então isso nos deixa um pouco magoado, pois sabemos que quem trouxe o modelo foi sem dúvida a fusão”.
- ✓ **Depoimento n° 09.** “A fusão só é boa para os acionistas, nós não temos mais perspectivas de crescimento profissional, estancou toda e qualquer esperança, mudou totalmente a cultura organizacional, todas as equipes foram desmembradas, não temos mais momentos coletivos de equipes, temos que vender, vender feito umas máquinas”.
- ✓ **Depoimento n° 10.** “Geralmente quando acontece uma fusão é irreversível, e sempre gera medo de demissão por parte dos colaboradores. Quando se trata de duas grandes empresas, sempre uma das políticas organizacionais prevalece e, conseqüentemente, isso gera grandes conflitos. Da mesma forma que pode ser entendida como um obstáculo na carreira pode também ser uma boa oportunidade de crescimento profissional. O colaborador poderá exercer suas atividades em uma empresa maior, com maior poder aquisitivo, mais poder no mercado e competitividade. Podendo assim, ser promovido mais facilmente, desenvolver melhor as competências e isso agrega valor ao currículo. Portanto, gera desmotivação e falta de produtividade por parte de alguns e visão de crescimento para outros, devido às oportunidades que surgem”.

## 4.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

Após analisar os depoimentos, verificou-se que cinco aspectos foram evidenciados com maior frequência, quais sejam: novos modelos de gestão; falta de reconhecimento com o novo processo; dificuldades para adaptação dos novos processos; mudanças drásticas na

cultura organizacional; metas abusivas. Assim, para melhores esclarecimentos serão feitos breves comentários sobre cada uma desses fatores.

- ✓ **Novos modelos de gestão.** Quando implantado um novo modelo de gestão na organização ela irá sofrer impacto direto no clima, na cultura, nas pessoas, no mercado, na organização como um todo. Reforçando essa ideia, Souza, et al. (2005, p. 114), dizem que:

(...) A transformação do perfil empresarial não se faz exclusivamente por desejo dos dirigentes. Assim, conscientes de que este é um processo de conscientização coletiva, cujo ciclo é longo, por exigir mudanças no comportamento organizacional, passa a ser fundamental o empenho na construção de uma cultura que perceba a mudança como uma oportunidade.

- ✓ **Falta de reconhecimento com o novo processo.** Com as mudanças decorrentes da fusão das empresas, os colaboradores são afetados imediatamente e diretamente. No entanto, deveriam receber uma maior atenção dentro do contexto promocional financeiro e ascensão profissional, por parte dos seus empregadores, garantindo uma maior satisfação pessoal e motivação para assim desempenhar suas atividades com maior nobreza, evidenciando um resultado melhor e maior para a organização. Contrastando com esta abordagem, ainda segundo Souza et al. (2005, p. 115):

A empresa investe no fortalecimento dos valores corporativos, construídos de modo compartilhado: valorização do cliente, permanente superação, compromisso com resultados, respeito nas relações, valorização dos funcionários e ambiente estimulante. Desde o início dos anos 1990, a empresa vem implementando mudanças no modelo de gestão de pessoas, em especial nos sistemas de performance e remuneração, visando conciliar a retenção do capital humano e o custo de fazer negócios.

- ✓ **Dificuldades para adaptação dos novos processos.** Com as dificuldades encontradas por parte dos clientes internos envolvendo a fusão, a empresa deve fornecer ferramentas que proporcione condições para os mesmos se capacitarem na adequação do novo sistema. Neste contexto, Chiavenato (2012, p. 229), afirma,

Adaptabilidade é a capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do ambiente. A organização deve ser flexível para poder adaptar e integrar novas atividades, e ser receptiva e transparente a novas ideias.

- ✓ **Mudanças drásticas na cultura organizacional.** No Brasil, a fusão é um fato eventual, por esta razão se torna um procedimento resistente e complexo dentro de um cenário que exige rapidez e domínio na execução dos processos para

concretização e finalização do processo de fusão. Ainda, conforme Chiavenato (2012, p. 229),

Mudança é a transição de uma situação ou um estado para outro diferente. Implica ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico, em constante mudança, e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica. Adaptação, renovação e revitalização fazem parte da mudança.

- ✓ **Metas abusivas.** Trata-se do último aspecto mais citado. Sabe-se que atualmente as empresas vem exigindo o cumprimento de metas e na maioria das vezes, abusivas. Entretanto, é válido ressaltar que todo processo de mudanças requer adaptação e flexibilidade. Logo, Chiavenato (2010, p. 448), afirma que "[...] as pessoas ajustam seus comportamentos as regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos". Ainda segundo, Chiavenato (2012, p. 234), "(...) É possível integrar as metas das pessoas com os objetivos da organização em um plano em que o trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal".

Vale ressaltar que outros pontos foram abordados com menor frequência, tais como: insatisfação; Insegurança e Cobrança. Em suma, é relevante o reconhecimento dos superiores em relação aos seus liderados quanto a identificar e fornecer recursos para a capacitação eficaz, no exato momento em que as necessidades básicas, intermediárias e elevadas se apresentarem para um bom desempenho da estrutura organizacional, tais como: aceitação, adequação, execução das tarefas, bem como, um bom desempenho com seus superiores. Com isso, haverá um ambiente agradável e satisfatório para ambas as partes. É notório que para se obter bons resultados em u processo de fusão é preciso que se tenha mutuamente cordialidade, empatia, interação, compreensão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fusão ao mesmo tempo em que gera oportunidade e perspectiva de crescimento para alguns colaboradores de visão proativa e que tem um diferencial de desempenho produtivo elevado. Por outro lado, para outros proporciona dificuldades aos de menor capacidade produtiva, onde a adaptação e a pressão de fazer mais por menos é essencial para sobrevivência e permanência no quadro de funcionários.

Para medir os impactos no processo de fusão organizacional, foi realizada uma enquete junto a equipe de colaboradores da indústria de alimentos, com uma pergunta direta e de fácil interpretação, os mesmos manifestaram suas opiniões sobre as dificuldades de adaptação, cultura, clima organizacional, metas abusivas do novo modelo de gestão. Opinando ainda sobre o que deveria ser feito para que os mesmos se sentissem satisfeitos diante do novo modelo organizacional.

Os colaboradores sentem-se ameaçados com o modelo organizacional visto que estes tem que se adaptarem a uma nova realidade funcional, temerosos com o que poderá acontecer com seu futuro profissional dentro da organização.

Pelo fato de ter ocorrido uma fusão, a organização aumentou seu potencial mercadológico forçando aos funcionários se capacitarem na mesma proporção vencendo as dificuldades e as metas estipuladas.

É bem verdade que a valorização humana deve ser vista como prioridade nas organizações. Os colaboradores devem ser vistos como engrenagem organizacional e não tratados como robôs e máquinas prontas para execução de tarefas sem o direito de errar. Onde é preciso capacitar-se rapidamente se quiser permanecer no emprego, muitas vezes sem o tempo hábil.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. A pesquisa e a iniciação científicas. In:\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3. ed. 2007, cap. 6. p. 81-104.

BARROS, Betânia Tanure de (org). Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001, capo 6. p.125-142.

\_\_\_\_\_; SOUZA, Heloiza Helena Faria de; STEUER, Ruth. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betânia Tanure de; Souza, Heloiza Helena Faria de; STEUER, Ruth. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 1. p. 17-49.

BECKER, Grace Vieira. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: BITTENCOURT, Cláudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 9. p. 192-207.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração:** gerenciando organizações. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2003.

BLAU, Peter Michael; SCOTI, William Richard. **Organizações formais:** uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP. Disponível em: <[http://www.fae.eduJpublicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.eduJpublicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em 19 nov. 2013.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, Ed. Compacta, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração:** o essencial em teoria geral da administração. 2. ed. Barueri-SP: Manole, 2012.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DECENZO, David A, ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciência social aplicadas:** Métodos e técnicas de pesquisa São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002, p. 147-164.

GUARITA, S. **Fusões e Aquisições no Brasil:** Evolução do Processo. Revista: FAE Business. N.3. set. 2002. Curitiba.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HÉAU, Dominique. Mania de fusões. In: BARROS, Betânia Tanure de (org). **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001, cap.2, p. 53-65.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTELANC, Roy, PASIN, Rodrigo, CAVALCANTE, Francisco. **Avaliação de empresas**: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amam. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Patricia C. O dia seguinte ao vendaval das fusões. Jn: PASIN, Rodrigo Maimone, CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e fusões e aquisições**. Disponível em: <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

MILANESE, Salvatore. O Processo de M&A **Passo a Passo**. Análise Financeira. Disponível em <<http://www.analisefinanceira.com.br>> Acesso em: 10 nov. 2013.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PASIN, Rodrigo Maimone; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Cultura e fusões e aquisições**. Disponível em: <<http://www.v2finance.com.br/artigos/Cuhura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

PIRES, J; DORES, A. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: Características e Enfoque Regulatório. **Revista do BNDES**, V.7, N.14 P.179-228, Rio de Janeiro, 2000.

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA PROGRAMA DE BIBLIOTECA. Trabalhos Acadêmicos da UNISUL. Apresentação gráfica para TCC, Monografia, Dissertação e Tese. Biblioteca Universitária. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração**: mudança e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, F., IOOTY, M., FERRAZ, J. C. **Desempenho das fusões e aquisições na indústria brasileira na década de 90: a Ótica das Empresas Adquiridas**. Revista de Economia Contemporânea. 5. ed. - especial. UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.ie.ufij.br/revista/lng/ptlartigos\\_Publicados.php](http://www.ie.ufij.br/revista/lng/ptlartigos_Publicados.php)>. Acesso em: 24 abr. 2013.

ROSSETTI, José Paschoal, Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betânia Tanure de (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 3, p. 67-87.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Narbal; ZANEL; José Carlos. Cultura organizacional In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jarro Eduardo; BASTOS, Antomo Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap.13, p. 407-442.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Caissa Veloso e; SOUZA, Erich Vale. **A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições**. Disponível em: <[http://infaedb.br/seget/artigos07/1414\\_1414\\_Alligo\\_Segetll-Lpdf](http://infaedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Alligo_Segetll-Lpdf)> Acesso em: 25 nov. 2013.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FVG, 2005.

SUEN, Alberto Sanyuan; KIMURA, Herbert. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, Programa de Pós-graduação da FEAIUSP, São Paulo, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio c.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil In: WOOD JR, Thomaz. **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.