

# *A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FUSIONADAS*

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MERGED COMPANIES

**Diogo Debiasi Sousa**

Especialista em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário Internacional.  
Uninter. diogo.s@uninter.com

**Talita Juliana Sabião**

Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Internacional Uninter.  
talita.s@uninter.com

### RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de abordar a influência da cultura organizacional em empresas fusionadas. Partindo da ideia que muitas empresas no mercado praticam ações direcionadas a cultura organizacional, a fim de elevar o nível do serviço oferecido e a qualidade de vida de seus funcionários, analisa-se a influência de tal prática em empresas fusionadas. A atual onda de fusões e aquisições de empresas no Brasil possibilita às empresas trocar experiências e desenvolver tendências capazes de influenciar a economia mundial. As empresas que fazem parte desse processo possuem o objetivo de alavancar seu potencial econômico e assim melhorar seu posicionamento de mercado. É preciso considerar que as empresas buscam implementar a cultura em sua política organizacional, o que gera um melhor serviço prestado assim como a qualidade de vida para os funcionários e o meio em que vivem. Justifica-se este trabalho, na intenção de realizar um estudo sobre a cultura organizacional em empresas fusionadas e a maneira como pode contribuir para corrigir possíveis falhas ou erros, gerando uma melhor rentabilidade a empresa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Fusão; Competitividade; Resistência a mudanças; Estratégias.

### ABSTRACT

This study was developed in order to address the influence of organizational culture in merged companies. Starting from the idea that many companies in the market practice actions focused on organizational culture in order to raise the level of service offered and the quality of life of its employees, it is analyzed of influence of this practice in merged companies. The current wave of mergers and acquisitions in Brazil enables companies to share experiences and develop tendencies capable to influence the global economy. Companies that are part of this process have the goal to leverage their economic potential and thus improve their market positioning. Is necessary to consider that companies are looking to implement their culture in organizational politics, which generates a better service as well as the quality of life for employees and the environment in which they live. This work is justified by the intention to conduct a study on organizational culture in companies merged and how it can help to correct possible failures or errors, giving a better profitability to the company.

**Keywords:** Organizational culture; Merger; Competitiveness; Reluctance to changes; Strategies.

## **INTRODUÇÃO**

Segundo Menezes (1994), o resultado das fusões e aquisições realizadas no país possibilitou a expansão econômica, mesmo o Brasil passando por alguns desaquecimentos das políticas de implementação em determinados períodos. Com a expansão da globalização e a concorrência mais acirrada entre empresas, as grandes empresas mundiais devem se preocupar em manter um padrão de atividades organizacionais integradas com as demais unidades, a fim de colocar em prática a racionalização dos recursos e criar novos meios para articular as atividades interempresariais.

Quais os benefícios que a prática da cultura organizacional acarreta para as empresas, tomando por base a fusão entre tais? É preciso considerar que as empresas buscam implementar essa cultura em sua política organizacional, o que gera um melhor serviço prestado assim como a qualidade de vida para os funcionários e os que em seu meio convivem.

Justifica-se este trabalho, na intenção de realizar um estudo sobre a cultura organizacional em empresas fusionadas e a maneira como contribuir para corrigir possíveis falhas ou erros, gerando por meio disso uma melhor rentabilidade a empresa.

Atualmente, a concretização de fusões e aquisições faz parte das estratégias empresariais no mercado. Em 2007, o Brasil alavancou as ações destinadas a incorporações de empresas estrangeiras com empresas nacionais, sendo que esta tendência foi reconhecida pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Este tem como função direcionar, monitorar, prevenir e verificar as ações econômicas consideradas abusivas, além de repreender esses abusos. O conselho afirmou que o número de processos de fusões e aquisições vem se tornando cada vez maior.

Assim, este processo envolve grandes operações de caráter econômico e estratégico, a fim de conquistar maior poder aquisitivo para elevar a participação do mercado-alvo. Nota-se então que as empresas buscam no processo de fusão a antecipação das atividades da concorrência, pretendendo alavancar o número de clientes. Outro fator que contribui para este fato é que com a entrada de novos produtos no mercado as empresas precisam renovar o seu portfólio e suas estratégias empresariais, sendo que para

o sucesso das aquisições é importante o desenvolvimento de economias de escalas para viabilizar as estratégias de mercado.

## **DESENVOLVIMENTO**

As mudanças concretizadas dentro do ambiente empresarial refletem diferentemente no plano interno e externo da organização. No plano interno pode ser identificado quatro tipos de estratégias focadas nas tarefas da produção e no setor de operações; desenvolvimento de novos produtos ou serviços; conhecimento e desempenho do setor administrativo; e o conhecimento e desempenho das políticas mediadoras de agilidade dos serviços. No plano externo nota-se a presença de dois tipos de relações: as relações horizontais caracterizadas por atividades que fortalecem as parcerias entre uma empresa e outra (fusão, aliança estratégica); e as relações verticais caracterizadas pelo desenvolvimento de cadeias de distribuição, mais conhecidas como cadeias produtivas. Compreendendo todos estes fatores citados acima, torna-se indispensável entender que a internacionalização das organizações foi concretizada preferencialmente em países desenvolvidos, possuindo também um número elevado a partir desses países para países em desenvolvimento. Este processo pode ser encontrado em processos de fusões e aquisições, responsável por subsidiar empresas.

Dentro do contexto atual as empresas enxergam a necessidade de desenvolver atividades que estabeleçam melhores condições de vida no ambiente organizacional, pois a atual tendência visa manter a empresa competitiva em relação à qualidade de seus produtos devido ao melhor desempenho de seu quadro de funcionários. Key (1992) afirma que a fusão é uma operação que envolve a união de duas ou mais organizações com o objetivo de formar uma nova organização na qual a nova sociedade será a responsável por cumprir os direitos e obrigações. É considerada uma estratégia organizacional de nível superior, pelo fato de incluir etapas decisórias nas quais a consolidação de metas empresariais é necessária para atingir os objetivos da empresa, almejando o seu desenvolvimento econômico.

O termo aquisição, de acordo com Reed e Lajoux (1995), é usado para denominar a mudança de sócios da empresa, sendo que o fator de diferença estabelecido em relação à fusão, é que a ela pode ou não ser concretizada após a aquisição. Mesmo possuindo pequenas diferenças, as duas estão inseridas no mesmo processo de crescimento em que a exploração de novos mercados e segmentos é alcançada de maneira consistente em um curto período. Com isso, é possível notar que por meio das aquisições de empresas, as mesmas não necessitam promover os elementos internos referentes a introdução de novos segmentos.

Assim, algumas questões devem ser levantadas pelas organizações que pretendem comercializar seus produtos em determinados países. Portanto, necessita-se um estudo detalhado sobre a política econômica de cada região para o levantamento da possibilidade de livre comércio ou se o país exerce alguma proteção em sua área, respeitando questões econômicas e políticas. Sendo assim, as práticas de fusões e aquisições devem ser realizadas por empresas flexíveis capazes de se adaptar às mudanças do ambiente de mercado escolhido, levando em consideração que algumas forças podem servir para o desenvolvimento de oportunidades ou ameaças, dependendo do mercado competitivo existente no país e das próprias forças governamentais, exigindo uma gestão consistente com grande potencial de controle das atividades estratégicas para uma melhor inclusão no mercado, a fim de alcançar um bom posicionamento em relação aos seus concorrentes.

É responsabilidade dos gestores realizarem uma análise do ambiente interno e externo da organização, para assim poderem tomar as medidas cabíveis para a elaboração de estratégias focadas nas mudanças do mercado. Uma empresa que possui um potencial de atender essas constantes transformações consegue superar suas expectativas e sobreviver no mercado. Rasmussen (1989) enfatiza que as fusões e aquisições empresariais podem incluir-se no objetivo principal da corporação, sendo que estas atividades devem ser transformadas em objetivos operacionais a cada necessidade de mudança na gestão estratégica. Um processo de fusão e aquisição engloba todas as etapas de reorganização do poder societário, possibilitando a empresa reformular táticas de qualquer natureza, assegurando as metas para atingir os novos objetivos propostos. Para muitos historiadores, a fusão é considerada uma estratégia que permite que a empresa se destaque no mercado, por meio da combinação com outras empresas, a fim de aumentar

a capacidade operacional e sucessivamente organizacional, alcançando grandes parcelas do mercado atuante. Para Barros (2003), a fusão engloba uma parceria de duas ou mais empresas que são extintas, para assim criar uma terceira sem qualquer vínculo com as organizações antigas. Durante o processo de fusão deve-se analisar o ritmo e o grau existente na integração das organizações, pois estes fatores garantem alto desempenho das táticas estratégicas, potencial de integração e dos riscos assumidos. Sendo assim, cada aquisição possui um objetivo principal, necessitando ser avaliada com o intuito de identificar pontos positivos e negativos durante o processo de fusão. Com o cenário organizacional cada vez mais voltado para a reestruturação global, o processo de fusão confirma como uma tendência em empresas que necessitam engajar em uma política comercial competitiva, abrindo suas fronteiras para alcançar o mercado internacional atendendo as exigências da globalização. É possível notar que nas últimas décadas a globalização econômica se expandiu ainda mais por meio dos processos de aquisições de empresas que mantinham um interesse em aumentar seu potencial competitivo.

Quando uma fusão alcança bons resultados, é sinal que a empresa se manteve preocupada em atender três necessidades essenciais durante o processo: primeiramente, a empresa deve contratar bons gestores; em seguida, deve promover a integração de sua política organizacional e cultural; e por fim, deve exercer uma política de comunicação que permite a informação a todos os envolvidos na organização das possíveis transformações ocorridas no ambiente organizacional. As funções dos gestores envolve analisar os recursos disponibilizados pela organização e assim realocar os mesmos com o intuito de ajustar as metas organizacionais, definindo objetivos e desenvolvendo estratégias.

No entanto, existe um elemento crítico no desenvolvimento dessas ações, caracterizado pelo monitoramento das emoções das pessoas envolvidas no processo de fusão e aquisição estabelecidas pelos administradores e funcionários da empresa, que desempenham algum comportamento direcionado a este processo. Existe a quebra de algumas culturas organizacionais, deixando os funcionários confusos em relação ao seu comportamento direcionado a suas atividades, assim, é necessário que a empresa disponha de um planejamento estratégico no qual as mudanças deverão ser estudadas a fim.

Para Veltz (1997) é necessário desenvolver estratégias de adaptação dos trabalhadores e colaboradores para não haver a redução da qualidade dos produtos e

serviços oferecidos pela empresa. A gestão empresarial no processo de fusão e aquisição visa desenvolver estratégias segundo alguns elementos locais que permitem criar características próprias para cada subsidiária proporcionando oportunidades de crescimento. Assim, as estratégias devem estar direcionadas ao:

- Aumento da competitividade por meio de fatores locais e regionais;
- Desenvolvimento de estruturas empresariais de forma complexa para atender as necessidades de todos os setores;
- Desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com o público-alvo;
- Desenvolvimento de esquemas de gestão próprio, caso a empresa tiver mais unidades em outras localidades, esses sistemas deverão estar devidamente integrados entre si.

A gestão empresarial entra em ação em uma política empresarial que visa manter o equilíbrio das atividades corporativas de todas as unidades de negócios, podendo ser alcançado quando as estratégias das empresas subsidiárias são focadas no mercado global, a fim de exercer melhor seu papel de concorrente. Os sistemas gerenciais responsáveis por coordenar o desempenho operacional de todas as unidades estratégicas devem ser estruturados de forma padronizada para evitar que as tarefas sejam desempenhadas diferentemente, causando uma heterogeneidade das atividades empresariais.

As estratégias competitivas e o ambiente corporativo demonstram grande importância para a consistência da gestão empresarial, já que essa gestão busca o aperfeiçoamento constante de suas habilidades empresariais direcionadas às mudanças do mercado, como novas incorporações, fusões, aquisições, regulamentações. Estes fatores são encontrados no mercado competitivo que apresenta evolução tecnológica em grande expansão. Este processo se baseia nas estratégias que alavancam o potencial competitivo de uma organização, sendo essencial para aquelas empresas que desejam manter um excelente posicionamento no mercado, considerando que o mercado pode ser regional, nacional ou internacional. As estratégias que agregam vantagens competitivas para a organização podem servir como fator para reestruturar as atividades empresariais, já que os fatores internos e externos organizacionais interferem para a concretização do processo. Segundo Drucker (1998), os termos clima organizacional e cultura organizacional, algumas vezes são empregados para explicar o mesmo fenômeno. Porém,

é preciso destacar que existem diferenças importantes que destingem um conceito do outro. Enquanto o clima organizacional é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

O clima organizacional se tornou cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. Ele é, de certa forma, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. A cultura permite entender como uma organização funciona, como são encarados os problemas, porque as pessoas agem de tal forma e respondem daquela maneira aos obstáculos que encontram. A cultura faz parte da essência da organização, é um elemento constitutivo dela. Segundo Souza (1981), cultura organizacional um conjunto de fenômenos resultantes da ação do homem visualizada dentro das fronteiras de um sistema, podendo ser agrupadas em três categorias: na que envolve preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridade, tradições, ou seja, os aspectos normativos; nas que envolvem tecnologia, processamento, modos de fazer e aparelhos, isto é, aspectos instrumentais e as que envolvem o caráter emocional, manifestações de agressão, afeto, humor, ansiedade. Katz e Kahn (1967) consideram a essência da liderança organizacional como a influência sobre e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização. A concepção da cultura organizacional se tornou importante para compreender como as organizações funcionam. O autor mostra as contribuições deste campo de estudo para se pensar como a organização, de um modo sistemático, mostra como a prescrição de uma prática que infantilizava o empregado evoluiu ao considerar que a natureza humana não era intrinsecamente ruim.

Para tanto, Fleury (1987) propõe duas linhas de pesquisa:

1. Sendo a cultura uma variável, como algo que a organização tem. Com o objetivo de realizar diagnósticos com análises comparativas que sejam base para a elaboração de estratégias de ação das empresas, tendo em consideração nesta linha de pesquisa duas variáveis: como variável independente, externa à organização; como variável interna à organização, resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações.

2. E na segunda, a cultura como raiz da própria organização, procurando ir além de uma visão instrumental da organização para pensá-la como um fenômeno social. Dentro dessa abordagem, existem três correntes antropológicas que embasam as pesquisas sobre cultura organizacional: Cognitivista; Estruturalista e Simbólica.

Segundo Gallo (2000), existem dois fatores responsáveis por limitar as atividades que englobam o processo de fusões no Brasil. O primeiro diz respeito à abertura de uma nova organização, sendo necessário um investimento elevado passando por uma série de etapas burocráticas; o segundo fator, considerado o mais importante, está relacionado com as taxas fiscais, que representam muitos prejuízos, pois de acordo com o sistema tributário, não é possível reembolsar os valores pagos, muitas vezes não compensando o capital investido.

Mendes e Tamayo (2001) consideram que a cultura de uma organização é a base para as socializações vividas por meio dos valores da empresa, de modo a servir como troca de experiências entre todos os funcionários, permitindo a empresa visando atingir os objetivos pessoais de cada trabalhador e por fim, os objetivos organizacionais. Para aumentar o potencial da empresa a respeito da melhoria cultura organizacional é preciso analisar o ambiente de trabalho da organização, visando identificar os pontos fortes e os pontos fracos que necessitam serem qualificados, todos devidamente integrados para o fortalecimento do ambiente interno corporativo.

Partindo do entendimento da cultura como um elemento que se origina na estrutura interpretativa presente no ser humano, e vislumbrando os elementos psicológicos intervenientes no indivíduo, assinalamos algumas formas de trabalhar melhor a questão cultural visando à gestão do conhecimento.

A mudança, seja ela qual for, é encarada como uma alteração ou variação no modo de pensar, interpretar e, especialmente, agir. Nas organizações, os gerentes e agentes de mudança sentem grande resistência dos colaboradores ao tentar acionar as mudanças, pois as pessoas tendem a resistir àquilo que identificam como ameaça a forma habitual de fazer as coisas. Percebe-se que quanto mais intensa a mudança, maior a resistência resultante. As mudanças culturais podem acontecer de duas formas: revolucionariamente ou gradualmente. A forma revolucionária é traumática, arriscada e potencialmente

destrutiva, como pode ser observado nos casos de reengenharia de empresas. Já a forma gradual prevê uma evolução gradativa que possibilita a adaptação às novas formas de visualizar o ambiente organizacional.

Existem opções para superar os fatores de resistência, utilizados com êxito em muitas organizações e que levam ao sucesso como, por exemplo, a participação e envolvimento dos membros que serão afetados por uma intervenção. Para que todo este processo ocorra é necessário que o agente de mudanças tenha domínio e conhecimento da cultura organizacional atual e da desejada, como, também, da equipe para a qual vai ser proposta a mudança para, assim, minimizar atritos e possíveis oposições, combinando diferentes tipos de abordagem para obter sucesso.

## **CONCLUSÃO**

Cada vez mais se torna visível a predominância dos processos de fusões e aquisições de empresas na economia mundial, no qual os investimentos em diversos segmentos trazem consequências para a economia do país, refletindo positivamente ou negativamente. Neste trabalho foi possível observar que o processo de fusões e aquisições entre empresas serve como um meio de aumentar o potencial de competitividade das organizações a fim de explorar novos mercados e colocar em prática a diversificação dos produtos que permitem que a empresa adquira economia em larga escala. Alguns fatores motivam as empresas a enfrentarem esse processo, como: aumento da lucratividade; aumento da rentabilidade e da segurança do negócio; melhor posicionamento de mercado; e internacionalização dos produtos. As estratégias focadas nas novas incorporações de empresas são direcionadas a adaptação do cenário organizacional em relação ao novo ambiente cultural que deverá ser presenciado por todos os funcionários da empresa.

Apesar da multiplicidade de fatores envolvidos, a questão da cultura organizacional configura-se como um importante elemento na busca da gestão. Sua importância decorre do fato de, como uma superestrutura organizacional, possibilitar, mediante a criação de senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da organização. As possibilidades de mudança da cultura, apesar de difíceis, são possíveis e tornam-se mais

efetivas ao serem considerados os mecanismos psicológicos envolvidos. Trabalhar tais mecanismos torna-se decisivo para a realização de uma gestão adequada e efetiva do conhecimento.

Finalmente, a questão da mudança da cultura organizacional não pode deixar de visualizar o seu objetivo. O clima e a cultura dentro das organizações são ferramentas fundamentais para o progresso que envolve sociedade, empresa e funcionários. O clima faz uma análise sobre o ambiente interno que varia segundo a motivação dos colaboradores, captando suas reações, suas satisfações e suas insatisfações, desenhando um panorama sobre problemas do trabalho. A identificação com a organização, a perspectiva de carreira e a cultura organizacional constituem referências e moldam as ações de seus membros, contribuindo para a permanência e a coesão da organização e formando um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARROS, B. T. Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. Revista Produção. V.16, n.02, p.258-273, Maio/Ago de 2006.

BONELLI, R. Fusões e Aquisições no Mercosul. Rio de Janeiro, IPEA (Texto para Discussão, 718), 2000.

DINIZ, E; BOSCHI, R. R. Reformas Econômicas e Perspectivas do Capitalismo no Brasil dos anos 90: Empresário, Democracia e Equidade. Trabalho a ser apresentado no 3º Encontro Nacional da ABCP - Associação Brasileira de Ciência Política, UFF – Niterói, 2002.

DRUCKER, P. On the profession of Management. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1998.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

GALLO, Mauro Fernando. *Fusão, incorporação, cisão e benefícios tributários*. Dissertação (Mestrado em Ensino de Contabilidade) – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo. 2000.

HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*. Zahar. 1a ed. Rio de Janeiro, 1978.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

KEY, S. L. *Guia da Ernst & Young para administração de Fusões e Aquisições*. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992. p. 180.

JABUR, M.A. Caloi reduz custo do endividamento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 nov 1997, p. C-4.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENDES, A M e TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer sofrimento no trabalho. *Revista PSICO- USF*, 6 (1), 39-46, 2001.

MENEZES, E. A. de. *O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas*. São Paulo, 226 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Faculdade Getúlio Vargas (FGV), 1994.

MIRANDA, J.C. & L. MARTINS. *Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil*. Rio de Janeiro, Instituto de Economia / UFRJ, 1999.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. (Tradução Robert Brian Taylor; Revisão técnica Reinaldo O. da Silva). *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: *Revista Comunicação Empresarial* – Nº 36, 2000.