

Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional européia do ramo de pneumáticos.

Rodrigo Carlos Marques Pereira¹

rodrigocmp@gmail.com

Francisco Antônio Ferreira Ávila¹

mgfavila@yahoo.com.br

Ana Alice Vilas Boas¹

aliceboas@terra.com.br

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), PPGEN – Seropédica, RJ, Brasil

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. A finalidade deste artigo é descrever e analisar o desafio da integração de culturas e objetivos nos processos de fusões e aquisições de uma forma ampla, mostrando a importância desta preocupação como um dos fatores de sucesso nas organizações. Sob este enfoque, o referencial teórico foi fundamento com autores ressaltando os aspectos primordiais na gestão de pessoas as culturas das organizações, o choque entre elas e as principais estratégias de integração, evidenciando de forma prática três casos de aquisições realizados por uma empresa multinacional européia no ramo de pneumáticos. Sugere-se por fim uma reflexão mais atenta, assim como novas pesquisas sobre este aspecto na consolidação dessas operações.

Palavras-Chave: Fusões. Aquisições. Cultura.

1. INTRODUÇÃO

Os negócios estão se tornando cada vez mais globais e o custo de desenvolvimento de produtos como micro chips, remédios, automóveis e aviões é tão elevado que as empresas devem servir a mercados mundiais, e diluí-lo mediante economias de escala. A possibilidade de ativos, pessoas e produtos serem transferidos e melhor utilizados é um desafio e uma oportunidade que as companhias com estratégias corporativas não querem e não devem deixar de aceitar. Para isso, “fusões e aquisições” são estratégias de expansão de negócios que podem alterar substancialmente o cenário no qual as companhias competem, aliados aos objetivos deste tipo de reestruturação corporativa.

Sob este enfoque, entretanto, por medida de sobrevivência, as empresas envolvidas nos processos de “fusões e aquisições” costumam pensar demais na negociação financeira e se esquecem das pessoas. Aliado a essa percepção comprova-se que as questões relativas à gestão dos recursos humanos são fatores-chave para o sucesso dos processos de reestruturação, ressaltando como atividades críticas no plano de integração: retenção de talentos, integração de culturas e comunicação.

Sugere-se, por fim, que na verdade, apesar dos processos de mudança serem uma realidade de mercado – tranqüilidade e segurança são mesmo elementos do passado, algumas organizações têm dificuldade em adequar-se às necessidades da fase de reestruturação. Por isso, o maior desafio continua sendo engajar os colaboradores à cultura da mudança, fazendo com que cada um perceba a importância da responsabilidade que lhe cabe num momento tão crucial na vida da organização.

O objetivo deste artigo é descrever e analisar o desafio da integração de culturas e objetivos nos processos de fusões e aquisições de uma forma ampla, e posteriormente exemplificando, com três casos de aquisição ocorridos com uma das quatro maiores empresas multinacionais ocidentais do ramo de pneumáticos.

2. O CONCEITO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Para BARROS (2003), existem diferentes tipos de combinações estratégicas entre as empresas que variam de network relativamente informal até a aquisição, com desaparecimento completo de uma delas. Cada tipo de relacionamento exige investimentos de vários níveis, tem formato legal específico e, sobretudo, causa fortes impactos nas pessoas. Esses novos formatos de operação podem evoluir em um continuum que vai do simples licenciamento, passando por aliança e parceria, joint venture, fusão, até aquisição.

Do ponto de vista jurídico, a Lei das Sociedades Anônimas, lei nº 6404/76, conceitua em seu artigo 228: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

A 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.

Na maioria das vezes, a fusão se dá com companhias do mesmo porte e do mesmo ramo de atividades, as quais perdem por completo sua identidade, deixando de existir. Nesse processo ocorre a transferência integral de ativos e passivos das companhias fundidas.

Pela lei 6404/76, “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

É muito importante que a decisão sobre o uso desses instrumentos de estratégia empresarial seja tomada levando-se em conta o aspecto jurídico que a envolve. Segundo MUNIZ (1996), a fusão e a aquisição constituem antes de tudo um processo de sucessão, ou seja, uma operação em que uma pessoa jurídica transfere para outra um conjunto de direitos e obrigações, ou de ativos e passivos, ou ainda, um grupo de haveres e deveres de tal forma que, sem que haja solução de continuidade, uma pessoa jurídica prossegue uma atividade então exercida por outra.

Segundo GITMAN (1997), as empresas fundem-se para alcançar determinados objetivos. O objetivo dominante é maximizar a riqueza dos proprietários, que será refletida no preço da ação da adquirente. Os motivos específicos, os quais incluem crescimento ou diversificação, sinergia, levantamento de fundos, aumento ou aprimoramento da capacidade administrativa ou da tecnologia, considerações tributárias, aumento da liquidez do proprietário e defesas contra aquisição de uma empresa por outra, devem ser procurados quando se acredita que sejam consistentes com a maximização da riqueza do proprietário.

A onda de fusões e aquisições sofreu forte evolução nos últimos anos por duas razões básicas, conforme ressaltado em OLIVEIRA (2001), a necessidade das empresas se adequarem a determinadas novas realidades decorrentes das mudanças da economia, principalmente da globalização e a vontade dos executivos de criarem grandes grupos empresariais.

Para se entender melhor os processos de fusões e aquisições deve-se levar em consideração os aspectos de gestão de pessoas e de integração de cultura como apresentado a seguir.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS NOS PROCESSOS DE F&A

Para BARROS (2003) o impacto das operações de fusões e aquisições na gestão de pessoas apresenta características distintas e desafios singulares.

Nas fusões, quando se espera o aparecimento de uma nova empresa sem predominância de nenhuma empresa anterior, qual é o real grau de prevalência das características de uma sobre a outra? A fusão entre iguais é rara. Depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas fusões se revela, na prática, como aquisição. A designação da operação como fusão atende, principalmente, a razões ligadas ao mercado e à conveniência dos adquiridos, reduzindo o caráter depreciativo contido na idéia de venda. O impacto sobre a gestão das pessoas depende do jogo de poder entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada, que, por sua vez, vão determinar o novo perfil da empresa.

Nas aquisições, as alternativas de gestão das pessoas variam conforme as estratégias de integração adotadas. O que é comum, independentemente do caminho escolhido para incorporar a empresa adquirida, é a diferença entre a visão do top management e a dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre a operação de aquisição e sobre a dinâmica da integração. É possível identificar vários olhares sobre um mesmo processo. Na maioria das vezes, o top management percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento. As pessoas que ocupam outras posições na empresa, no entanto, não vêem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação e sofrimento para os empregados. Para essas pessoas a existência de perdedores e ganhadores não é apenas uma analogia, é uma questão real. O sofrimento e a dor são decorrentes de uma complexa gama de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada.

As operações, tanto do ponto de vista de gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas. Na perspectiva do negócio, as operações hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem performance suficiente para sobreviver e mesmo contra a vontade do top management a aquisição é feita. Nesses casos, todas as fases e sentimentos relacionados anteriormente, de dor e sofrimento, da sensação de existirem perdedores e ganhadores, são potencializados.

2.2- INTEGRAÇÃO DE CULTURAS

2.2.1- CULTURA ORGANIZACIONAL

Para CHIAVENATO (1999), a cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana, consideradas coletivamente. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Neste sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e comportamentos só podem ser compreendidos em relação ao contexto cultural.

Assim como a cultura é um fator importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma certa sociedade, as culturas evoluem dentro das organizações ao longo do tempo, de modo a afetar o comportamento das pessoas e grupos de maneira previsível, embora sutil, segundo BOWDITCH e BUONO (2004).

Desta forma, para MEGGINSON et alli (1998), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização. CHIAVENATO (1999) amplia este conceito e define cultura organizacional ou cultura corporativa como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários e o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão ela condiciona a administração das pessoas.

2.2.2. CHOQUE CULTURAL

Para LEMES JÚNIOR (2005), o choque cultural ocorre quando dois grupos possuem opiniões diferentes sobre o que é realmente importante, o que deve ser mensurado, como tomar as melhores decisões, entre outros, sendo possível facilitar a fusão de culturas e realizando, antes da operação, uma auditoria cultural de longo alcance. A incompatibilidade cultural é a maior causa isolada da não-concretização do desempenho projetado, da saída de executivos-chave e de demorados conflitos na consolidação do negócio.

É importante compreender que, ao longo do tempo, as organizações adquirem personalidades distintas, a cultura da organização, que é o resultado de valores coletivos, costumes e regras não escritas que regem o comportamento dentro da organização. Assim, o desafio das fusões e aquisições bem-sucedidas é combinar estilos contrastantes, culturas diferentes que, muitas vezes, podem levar a operação ao fracasso. Portanto, é importante ter em mente que experiências passadas influenciam no ponto de vista, criando dois pontos de vista diferentes. Dessa forma, o respeito mútuo a abertura para a exploração dos pontos de vista diferentes é uma das chaves para articular o fator humano em qualquer fusão e aquisição de empresas. Para isso, seria necessário reunir dados operacionais e comportamentais relativos às várias áreas das empresas envolvidas, comparando-as e identificando potenciais áreas de conflito ou desentendimento. O objetivo é elaborar um plano para administrar tais diferenças, como fazem as empresas com procedimentos financeiros e contábeis.

2.2.3. AVALIAÇÃO DA CULTURA

LEMES JÚNIOR (2005) ainda ressalta que não existem teorias com a melhor fórmula de conduzir uma fusão ou uma aquisição, porque dificilmente uma operação desta se assemelhará à outra, pois envolvem duas organizações completamente distintas. No entanto, é necessário tomar alguns cuidados especiais neste processo, sendo relevante a elaboração do plano de educação. Este plano tem a finalidade de evitar a excessiva importância dada às informações financeiras, esquecendo a integração dos processos e das pessoas. O desenvolvimento desse plano auxilia no andamento da pós-fusão, pois define pontos importantes – como fazer a integração; quais são os dirigentes; quem continuará na empresa; qual será a estratégia de integração e servir de orientação para o período de adaptação, introdução da cultura, conflitos internos, a mudança como pior inimigo e analisar a aquisição.

2.2.4. ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO

Para operacionalizar o encontro das culturas, BARROS (2003) amplia a compreensão sobre o processo de integração cultural segundo a interpretação de alguns autores que identificaram as formas de integração que caracterizam a maneira como o processo acontece entre as empresas. Daí, tem-se quatro possibilidades: independência operacional, absorção, fusão de iguais e transformação:

- Independência operacional: todas as pessoas permanecem na empresa, sendo necessário acertar os papéis do top management;
- Absorção de uma empresa pela outra: presume-se a manutenção do management da adquirente, com eventual preservação de alguns talentos da empresa adquirida;
- Fusão de iguais: requer seleção para todas as posições gerenciais;
- Transformação em uma empresa nova: exige seleção para todas as posições gerenciais.

Entretanto, há a tipificação das estratégias, utilizando como referência MIRKIS E MARKS (1994); pode-se notar que a inter-relação entre o grau de mudança da empresa adquirida e a empresa adquirente possibilita ainda outras formas de “atuação” frente às fusões ou aquisições. A integração cultural, por exemplo, permite melhorias em ambas, pois há o somatório de fatores positivos e, por conseguinte pode ocorrer uma queda dos fatores negativos. Por outro lado, pode ocorrer o movimento reverso, onde a empresa adquirida dita as regras, pois ela tem alto poder de persuasão. Uma outra possibilidade, é que ocorra a transformação, onde ambas as empresas encontram novas formas de operação, o que normalmente ocorre quando duas empresas têm alto poder de persuasão.

Alto	Absorção: Empresa adquirida se sujeita à empresa adquirente.		Transformação: Ambas as companhias encontram novas formas de operação.
Grau de mudança da empresa adquirida		Integração cultural: Melhor de ambas. Somatório das duas empresas.	
Baixo	Preservação: Empresa adquirida mantém-se independente.		Movimento reverso: Empresa adquirida dita as regras do jogo.
	Baixo	Grau de mudança da empresa adquirente	Alto

Figura 1. Estratégias de integração segundo o grau de mudança das empresas envolvidas.

Daí, depreende-se que existe uma estrutura de transição que deve ser considerada para se entender melhor os processos de fusões e aquisições.

2.2.5. ESTRUTURA DE TRANSIÇÃO

MARKS E MIRVIS (2000) acreditam na formação de uma estrutura de transição para organizar a união de duas empresas durante o processo de fusão ou aquisição. Essa estrutura

evitaria mal-entendimentos e asseguraria que as combinações de ambas as empresas se transformem em decisões combinadas. Tal estrutura pode ser temporária, podendo durar de três a seis meses ou, então, se prolongar até um ano, de modo a favorecer coordenação e suporte durante o processo de mudanças.

Uma estrutura de transição deve criar um espaço para que os executivos mais envolvidos com a operação se reúnam em negociações pré-fusão e possam discutir as possíveis sinergias e armadilhas do processo. Deve criar facilidade de relacionamento, procurando superar diferenças de estilo e cultura. O processo de criação de confiança entre as partes é essencial até que ambas as empresas possam revelar detalhes principalmente de seus pontos fracos e de como se desenvolve seu respectivo negócio. Por último, ocorre o gerenciamento da transição, com a integração das pessoas, dos processos e das culturas.

A estrutura de transição normalmente é formada por um comitê dirigente, gerentes de transição e forças-tarefas. O comitê dirigente é formado por pessoas de ambas as empresas. Esse comitê determina objetivos e diretrizes, oferece análises e recomendações e gera ações de integração no grande cenário. Os gerentes de transição agem em nome do comitê e trabalham com equipes de transição. As forças-tarefas são grupos de gerentes e profissionais que estudam as opções de integração e recomendam o desenho da empresa resultante.

Algumas empresas, mesmo adotando uma estrutura de transição, podem vir a falhar financeira e estrategicamente nos processos de F&A, porque conflitos podem surgir e destruir qualquer benefício de uma decisão em equipe, ou ainda, as equipes podem ter baixo conflito e controvérsias, não produzindo boas recomendações.

2.6. CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA CULTURA

BARROS (2003) revela que a maior parte das empresas não planeja a estratégia de integração nem debate a questão cultural de modo sistematizado. Na grande maioria das vezes a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, busca capturar alguns traços da empresa comprada, na tentativa de inseri-los no seu modo de ser ou jeito de agir. Importam-se artefatos, traduzem-se discursos e adaptam-se comportamentos.

Ao longo do tempo uma nova cultura será construída. As prioridades do top management, a decisão pela estratégia de comunicação, o conteúdo e a forma de distribuição das mensagens, o respeito demonstrado na efetivação da mudança e o modo de gerenciar desligamentos exprimem os valores da empresa.

Os resultados das ações praticadas pelos vários atores sociais, durante os sucessivos processos de mudança, revelarão a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas de adaptação externa e integração interna. A criação de um novo conjunto de pressupostos, que determinará o comportamento das pessoas na organização, depende da vontade da liderança, bem como da convivência, ao longo do tempo, do conjunto de atores sociais.

A sinergia necessária nesses momentos é uma das razões mais comentadas e mais enganosas. A falta de uma avaliação criteriosa e de um planejamento antecipado das diferentes fases da operação leva à perda ou à não-identificação do mundo competitivo. Muitas vezes a estratégia adotada não soluciona o problema da empresa e gera outros de maior grandeza.

Neste contexto, pode-se afirmar que as pessoas têm papel preponderante nos processos de fusões e aquisições e por isso surge uma nova cultura com diferentes nuances que determina o sucesso do processo como um todo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois segundo MUNHOZ (1989), seria aquela que visa diagnosticar um problema de forma precisa, podendo compreender a formulação da questão, com a discussão sobre diferentes hipóteses, a partir do que se estabeleceriam os caminhos para a investigação mais profunda e tentativamente conclusiva. Constitui etapas preliminares de investigações de maior amplitude, podendo ser entendido como uma forma de reconhecimento de campo, abrindo perspectivas para pesquisas que visem conhecer as leis que regulam comportamentos sociais.

Conforme MARKATOS e MARCONI (1986), para dar fundamento a alguns conceitos discutidos no referencial teórico, a Pesquisa bibliográfica também foi necessária, porque “consiste no exame da bibliografia já existente, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que se assume como tema de pesquisa científica.”

Para operacionalizar a pesquisa, a compilação foi utilizada por se tratar de uma das técnicas da pesquisa bibliográfica e por tratar-se de reunir, sistematicamente, referências, informações impressas e/ ou inéditas dos principais conceitos e idéias da temática presente, sendo ilustrada por meio de três casos reais descritivos de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos.

As informações que possibilitaram a ilustração dos casos descritos no presente artigo, foram resultantes de entrevistas com gerentes que participaram direta ou indiretamente do processo pós-aquisição. A entrevista é importante por tratar-se de “um diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento.”, conforme RUIZ (1986).

4. CASOS DE AQUISIÇÃO POR PARTE DA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO DE PNEUMÁTICOS

Com mais de um século no mercado, a empresa analisada é uma das quatro maiores de seu ramo de atividade e conta hoje com 74 unidades industriais, localizadas em 19 países, nos cinco continentes, além de presença comercial em mais de 170 países e cerca de 130 mil funcionários no mundo inteiro. Anualmente, esta empresa produz aproximadamente 190 milhões de pneus, considerando todos os tipos e modelos, e é um dos maiores fabricantes, com 20% de participação no mercado mundial, com faturamento em 2004, de aproximadamente 16 bilhões de euros.

Dentro de sua política de expansão de dois mercados alvos, asiático e sul-americano, a empresa adquiriu uma empresa no ramo de pneus, já constituída no Japão, uma na China e outra na América Latina.

4.1. AQUISIÇÃO DA EMPRESA JAPONESA

Com o objetivo de se fortalecer no mercado asiático, a empresa em estudo adquiriu no início da década de 90 uma empresa do ramo de pneumáticos no Japão, para se beneficiar de sua rede de distribuição e gradativamente produzir, nestas instalações, produtos de sua mundialmente reputada marca.

Notou-se, desde o início, uma grande rejeição e choque à cultura ocidental que se instalava. O grande orgulho nipônico dificultava que o “know-how” superior da empresa adquirente fosse assimilado pela empresa adquirida. As diferenças culturais e de idioma levaram a uma situação limite para o sucesso do negócio. Num dado momento, a empresa adquirente tentou uma solução inusitada: recrutou em São Paulo uma grande quantidade de funcionários niseis, cujos traços de personalidade apresentavam uma mesclagem entre a

cultura oriental e ocidental, para serem enviados ao Japão para trabalharem, por um determinado período de tempo no sentido de ajudar no processo de consolidação da aquisição.

O objetivo desta solução era amenizar o choque cultural que se instalara. Os niseis não foram vistos como ameaças para os seus colegas japoneses, por serem de mesma origem e por ficarem por um período limitado de tempo na empresa. Esses possuíam a humildade e a vontade de aprender para bem executar seu trabalho, ganhar dinheiro e retornar ao Brasil, fato que facilitava muito a introdução das mudanças necessárias para a conclusão desta reestruturação. Os japoneses viam-se, pouco a pouco, obrigados a se adaptarem à nova realidade para não destoar de seus colegas niseis, evitando o fracasso na operação de aquisição.

4.2. AQUISIÇÃO DA EMPRESA CHINESA

Assim como muitas empresas, a mão-de-obra barata e o grande mercado potencial da China atraíram a empresa à aquisição de uma indústria de pneumáticos local, para pouco a pouco produzir pneus de sua marca.

O choque cultural veio da diferença de hábitos entre os chineses e os ocidentais. Não se tratavam de diferenças de filosofia de vida, mas sim de educação e higiene. A planta se encontrava no interior da China e seus funcionários do piso de fábrica vinham da atividade rural. Logo no início os gerentes ocidentais depararam com situações em que ao invés de ir ao banheiro, os funcionários urinavam atrás das máquinas e cuspiam o tempo todo no interior das oficinas como se estivessem no campo.

O hábito de cuspir constantemente vinha do fato da atmosfera na região ser repleta de fuligem, proveniente da queima de carvão para o aquecimento das casas, já que a região alcança temperaturas da ordem de -40°C no inverno. Um dos gerentes perguntou a um operador se ele não achava nojento cuspir no chão e foi surpreendido com a resposta do funcionário que nojento é engolir.

Esses são alguns exemplos dos choques culturais encontrados. A grande diferença da experiência japonesa é a facilidade em lidar com esses problemas. Os chineses são dóceis, frutos dos anos de ditadura maoísta. Não houve rejeição aos padrões ocidentais, e aqueles poucos que se opuseram foram rapidamente substituídos. Baixou-se uma norma que quem fosse visto fazendo suas necessidades fisiológicas ou cuspiendo em lugar impróprio seria demitido sumariamente, o que praticamente eliminou o problema. O projeto China avança como previsto sem maiores preocupações, pois embora exista todo um lado social e de educação de base a ser desenvolvido, os chineses são flexíveis e abertos a mudanças.

4.3. AQUISIÇÃO DA EMPRESA LATINO-AMERICANA

Aproveitando o sucesso da operação no Japão e na China, apesar das dificuldades, a empresa adquiriu uma fabricante de pneus sediada na América Latina, com a mesma finalidade, citada nas operações anterior.

Como agravante em relação aos casos anteriores, a empresa adquirida apresentava um custo elevado do produto de sua própria marca frente à margem de lucro, por se tratar de um produto de concepção muito antiquada, expresso por baixo rendimento quilométrico, em relação ao produzido pela empresa adquirente.

Esta situação obrigava a empresa adquirida a se adaptar a novos processos de fabricação de um novo produto, com critérios de qualidade jamais antes conhecidos pela empresa, dispondo de poucos recursos para alcançar tal objetivo. Tratava-se de uma situação impreterível de sobrevivência para esta empresa. Adiciona-se a esses fatos, a presença de um

sindicato forte, que impedia a substituição de funcionários ineficientes e avessos a mudanças, além das altas indenizações pagas pelas eventuais demissões.

Culturalmente os funcionários da empresa adquirida caracterizavam-se pela passividade frente às mudanças propostas e necessárias, porém sem comprometimento com as mesmas, concordando aparentemente com tudo, mas apresentando resultados insuficientes. Isso é um aspecto que vem dificultando a implantação dos principais projetos de renovação dos produtos e do processo produtivo.

A tendência de solucionar este problema tem sido o recrutamento gradual de novos funcionários, da região onde está situada a empresa adquirida, com o objetivo de renovar seus quadros com uma força de trabalho mais receptiva à nova cultura organizacional proporcionada e imposta pela empresa adquirente. A dificuldade desta estratégia é o impedimento de manter um sobre-efetivo pelo fato já comentado da impossibilidade de dispensar os funcionários problemáticos e do alto custo operacional já existente na empresa. Este processo de aquisição mostra-se difícil e seu sucesso ainda está ameaçado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se nos três casos que ilustram este artigo, que os choques culturais e a má interação entre a empresa adquirente e a força de trabalho da empresa adquirida, dificultam o processo de consolidação de uma aquisição.

No caso japonês observa-se uma oposição aberta às mudanças por orgulho e xenofobismo que só pode ser contornada através da aeração do ambiente de trabalho com a equipe de japoneses ocidentalizados. Fica reforçada que a idéia da importância das pessoas neste processo de consolidação da aquisição, uma vez que a compra da empresa japonesa tinha tudo para ser um sucesso sem riscos maiores, por possuir funcionários de bom nível, boas instalações e um mercado promissor.

Já no caso chinês, embora houvesse todo um novo ambiente a ser construído e desenvolvido, visto o baixo desenvolvimento social e educacional da mão de obra, a flexibilidade das leis trabalhistas e a postura subserviente dos chineses permitiram que as mudanças pudessem ser implementadas e os objetivos conquistados na velocidade já prevista.

No caso da empresa latino-americana, vê-se que o quadro era muito menos promissor, à medida que as transformações, para viabilizar o negócio, teriam de ser muito mais profundas e exigiam um grande dinamismo da força de trabalho adquirida. À medida que não se obteve o feedback necessário e esgotadas as ações motivacionais, restava a solução de substituição de parte da força de trabalho. As dificuldades operacionais, já comentadas anteriormente, desta manobra podem vir a inviabilizar o negócio. Novamente percebe-se que as pessoas são peças-chaves no sucesso ou insucesso de uma aquisição. O negócio era atrativo inicialmente pelo baixo preço de aquisição e pela rede de distribuição, apesar da obsolescência das instalações industriais e de seus produtos. Porém sem o comprometimento das pessoas os obstáculos não são vencidos.

Conclui-se que numa análise de viabilidade de aquisição de uma empresa por outra, não se deve negligenciar uma análise profunda do material humano que virá com a mesma, a situação dos acordos sindicais, a cultura do país, em fim tudo o que possa dificultar a implantação de mudanças tão comuns nestes processos de aquisição. Em todo esse contexto, observa-se que o comportamento organizacional é fortemente afetado nos processos de fusões e aquisições.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BARROS, B.T..Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos.. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BRASIL. Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1976.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GITMAN, L.J. Princípios de Administração Financeira. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEMES JÚNIOR, A.B. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MARKS, M.L.; MIRKS, P.H. Managing mergers, acquisitions, and alliances: creating an effective transition structure. *Organizational dynamics*, inverno 2000, v.28 Issue 3, p.35, 12p. In: LEMES JÚNIOR, A.B. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JÚNIOR, P.H. Administração: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MIRKS, P.H.; MARKS, M.L. Managing the merger: making it work. In: LEMES JÚNIOR, A.B. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MUNHOZ, Dércio Garcia. Economia aplicada, técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: Universidade de Brasília, 1989. 300 p.
- MUNIZ, I.P.A. Reorganizações societárias. São Paulo: Makron Books, 1996.
- OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para a eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1982.