

A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições

Caissa Veloso e Sousa

Erich Vale

Sousa

FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora

RESUMO

O artigo avalia a importância da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições entre as empresas. Com a globalização e a maior interação entre empresas de diferentes nacionalidades e culturas, torna-se relevante o estudo dos fatores que podem levar empresas financeiramente “sadias” a obterem maior êxito nos processos de fusões e aquisições. Nesse sentido, minimizar os impactos negativos da diversidade de culturas, e, ao mesmo tempo, aproveitar essa diversidade na organização pode constituir uma política acertada. Esse estudo mostra um exemplo de aquisição, onde a preocupação com a diferença cultural entre os funcionários foi considerada em primeiro plano. O desconhecimento das diferenças culturais pode implicar em algum grau de insucesso nas operações. Contudo, poucas empresas destinam a devida importância ao assunto quando este requer a participação de uma equipe multidisciplinar.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, fusão, aquisição.

1. INTRODUÇÃO

A década de 90 foi marcada por um crescimento no volume das fusões e aquisições, tanto no mercado internacional quanto no Brasil, o que pode ser explicado, em parte, pela globalização. Guarita (2002) aponta a necessidade de promover ganhos de escala de produção, expandir os negócios para regiões geográficas ainda não exploradas e promover sinergias financeiras e tecnológicas que levam grandes conglomerados financeiros a buscarem parcerias como operações de fusões, aquisições e joint venture¹. No Brasil, foram registradas mais de mil operações de fusões e aquisições no período entre 1990 e 1999, se consideradas todas as atividades (Rocha, Iooty e Ferraz, 2005). Percebe-se um aumento nestas operações, em especial, após a estabilização monetária oferecida pelo Plano Real. Segundo dados fornecidos por Guarita (2002), em 1990 foram confirmadas 186 operações de fusões e aquisições, 480 operações em 1998 e 493 em 1999.

Uma operação de fusão ou aquisição pode envolver várias razões, entre elas: econômicas, estratégicas, financeiras e fiscais (Milanese, 1995). Porém, independente da razão envolvida, é um processo irreversível e acontece não apenas entre empresas de seguimentos diferentes, mas entre empresas de países e continentes diferentes. Desta forma, autores como Barros (2003) e Waack (2000) destacam a importância atribuída à integração da cultura das organizações envolvidas para o sucesso das operações.

A adaptação de funcionários é um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das empresas. Aspectos aparentemente simples, como a liberdade para a utilização de roupas informais no trabalho pode se tornar um inconveniente quando acontece a fusão entre empresas de grande porte e culturas diferentes. Se para uma delas a mesma prática não é permitida, este pode ser o início de uma disputa de poder entre as gerências.

A cultura organizacional está presente não intencionalmente nas ações dos indivíduos, porém, nas organizações assume importante papel nos processos de fusões e aquisições entre empresas de diferentes nacionalidades e tamanhos. Waack (2000) em seu estudo sobre fusões e aquisições na indústria farmacêutica veterinária, comenta que, “a cultura organizacional permeia a empresa e diferenças podem degenerar a colaboração”. Apesar de ter demonstrado uma relevante importância nos processos de fusão e aquisição, e ainda, existirem vários estudos que tratam a diversidade cultural entre as empresas, é baixa a percepção sobre a preocupação das empresas no aspecto em questão. Dada a importância do tema, o objetivo deste trabalho é discorrer sobre a influência da cultura organizacional nos processos de fusões e aquisições, sejam elas entre empresas de mesma nacionalidade ou não.

O artigo está dividido em cinco sessões além desta introdução e a conclusão. A segunda sessão procura conceituar cultura organizacional utilizando a visão de diferentes autores. A terceira sessão tem o objetivo de estabelecer uma relação entre cultura organizacional e o poder na organização, mostrando a importância deste para a determinação de postos de trabalho e sua importância como mantenedor da cultura organizacional. A quarta sessão aborda as diferenças culturais assumidas pelos indivíduos nas empresas, em especial de diferentes nacionalidades. A quinta sessão descreve os choques culturais nos processos de fusões e aquisições. A sexta sessão apresenta uma abordagem sobre os primeiros dias após as fusões e aquisições e cita alguns passos sobre um case da aquisição do ABN AMRO/Banco Real, seguida de breves conclusões.

2 . O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma visão de Fleury e Sampaio (2002 p.284), “na perspectiva da antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social”. Já na perspectiva da sociologia, “o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos demais, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade”.

De acordo com Smircich (1983), citada por Santos (2005), existem diferentes concepções de cultura organizacional, sendo que estas podem ser divididas em dois grupos de abordagem: em um primeiro, a cultura organizacional é tratada como uma variável, ou seja, algo que a organização possui. No segundo grupo, é tratada como algo que a organização é, uma metáfora.

Para Santos (2005) a análise da cultura na ótica da abordagem proposta pelo segundo grupo levaria ao pressuposto que a cultura não pode ser modificada, o que contraria os estudiosos do assunto que seguem a primeira linha de pesquisa.

A abordagem utilizada aqui será a proposta pelo primeiro grupo, e nesse sentido perpassa a afirmação de Pettigrew (1996), justamente quando afirma que administrar a cultura organizacional é um processo difícil mais possível.

São várias as definições de cultura organizacional, dentre elas, a definição elaborada por Schein é encontrada em várias citações:

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 1989:12)

“Antes de tudo cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. Designa, classifica,

liga, coloca em ordem... Fornece esquemas de interpretação que dão sentido à existência”
(MOTTA E CALDAS, 1997, citados por BARROS, SOUZA, STEUER, 2003:31)

Em outra definição, a cultura organizacional é por Fleury identificada como:

...o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY e SAMPAIO, 2002:293).

Fleury (1996), cita Schein como um dos autores que mais avança na proposta de trabalhar a questão da cultura. A autora comenta que para Schein, a organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: compreende a construção do ambiente, como arquitetura, *layout*, vestimenta das pessoas e comportamentos visíveis. Este nível pode ser enganador, pois apresenta dados fáceis de obtenção e difíceis de interpretação;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: expressam o que as pessoas reportam ser o motivo de seu comportamento. São difíceis de mensurar. Muitas vezes são idealizações ou racionalizações. As razões interiores ao seu comportamento podem permanecer escondidas ou inconscientes;
- Nível dos pressupostos inconscientes: “São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.” ;
- Na medida que os valores vão se tornando mais naturais para os indivíduos vão passando para o nível do inconsciente.

Em uma visão de Srour (1998), a cultura organizacional exprime a identidade da organização. Para este autor, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

“Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definitivo de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações”(SROUR, 1998:175).

Para Barros e Prates (1996) a cultura não é geneticamente predeterminada e sim o resultado da invenção social, de forma que pode ser transmitida e aprendida somente por meio da interação e da comunicação.

Dentro de uma cultura organizacional, podem ainda existir subculturas organizacionais, que são, na definição de Fleury e Sampaio (2002 p.293), “um conjunto de valores e pressupostos básicos inerentes a um grupo ou a uma parte da organização”. Estas subculturas são denominadas por alguns autores de contraculturas, quando constituem fonte de conflito com a cultura dominante na empresa.

3 . A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E PODER NA ORGANIZAÇÃO

Srour (1998) analisa o poder fazendo uma analogia com uma relação social. Para o autor existem diferentes maneiras de se alcançar os “resultados desejados”, por exemplo, maneiras coercitivas, administrativas, jurídicas-judiciárias e deliberativas.

O autor refere-se as três como dimensões por meio das quais o poder vem a ser exercido:

- Dimensão econômica – tem duplo caráter (positivo e negativo) e as ofertas precisam sempre ser renovadas. Sanções como multas, suspensão de bolsas de estudo, tem caráter negativo.
- Dimensão simbólica – conhecida como doutrinação ou inculcação. As representações mentais são introjetadas na mente dos agentes sociais, chegando a fazer parte de suas convicções.
- Dimensão política – são apenas exibições de força. Podem intimidar, inibir.

Fazer parte da organização e ser por ela aceito significa para o indivíduo prestígio e estima social. Por outro lado, a não aceitação ou as sanções culturais do grupo, representam a rejeição ou afastamento. As organizações mantêm a disciplina e a coesão internas por meio de várias formas de controle, que podem acontecer concomitantes, presentes nas três dimensões (SROUR, 1998).

Para Bertero (1996 p.38) “o poder não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional”. O poder leva ao controle. Outra conotação que também deve ser atribuída ao poder é a de status social e organizacional. Ainda para o autor, o poder pode ser visto sobre três aspectos diferentes, sendo eles:

- Poder enquanto modelador de culturas organizacionais;
- Poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente;
- Poder enquanto transformador de culturas organizacionais.

4. A DIVERSIDADE CULTURAL: ENCONTROS E DESENCONTROS DE UMA CONVIVÊNCIA

De acordo com Barros e Rodrigues (2001) na acepção pura da palavra, não é possível não ter cultura ou esta ser boa ou ruim. Cada país possui uma cultura nacional, com suas especificidades, que geram impactos na gestão e nos negócios.

Com a globalização, economias que mantinham um contato restrito passam por um processo de integração e, em uma visão de Oliveira (2000) tal fato está propiciando ou aprofundando um importante problema organizacional, que é o de integrar diferentes culturas organizacionais em diferentes nacionalidades.

Os países e as regiões possuem diferenças culturais que envolvem as pessoas. Oliveira (2000 p.104), comenta que “todo grupo cria seus rituais, seus símbolos e seus projetos, por mais incompreensíveis que possam ser. A dinâmica humana não se estrutura fora de referências de significados.” Autores como Barros (2003,2001), Oliveira (2000), Fleury e Fleury (1997), destacam a importância da adaptação e aceitação destas diferenças, para que se possa obter maior êxito em qualquer processo de parceria entre organizações.

No exemplo abaixo, Barros e Rodrigues (2001) mostram como questões aparentemente simples, podem se tornar dilemas quando deparadas com choques culturais:

“...uma multinacional que se instalou no Brasil recentemente e quis, a todo custo, implantar vários telefones públicos acionados por moedas. Só com muito desgaste e dificuldade os brasileiros conseguiram convencer os empresários de que o hábito de utilizar e andar com moedas não estava impregnado na cultura local, tão marcada por anos de inflação e pela pequena disponibilidade de moedas em circulação.” (BARROS E RODRIGUES, 2001 p.109).

Estratégias que deram certo em determinado país, não necessariamente darão certo em outro, pois poderão existir diferenças culturais. Como exemplo pode-se comentar sobre os

modelos empresariais aplicados no Japão, que, provavelmente precisarão de ajustes para obterem êxito no alcance de seus resultados quando aplicados em países de cultura ocidental.

Mais do que um problema, a cultura pode também ser considerada uma vantagem competitiva. Em culturas ocidentais tem-se o predomínio do individualismo, ao contrário das culturas orientais. Nas culturas como as japonesas, onde é preservado o coletivismo, ao contrário do individualismo como no caso americano, prevalece uma ligação de confiança nos negócios. Barros e Rodrigues (2001) afirmam que os processos decisórios em culturas mais individualistas tendem a ser mais rápidos quando comparados a culturas de base mais coletivistas ou comunitaristas. Percebe-se que as sociedades mais individualistas tendem a competir mais, enquanto as sociedades mais coletivistas tendem a cooperar mais. O maior conhecimento das peculiaridades do comportamento cultural local, auxilia nos casos de possíveis parcerias, fusões e aquisições, evitando choques culturais, e podem ainda, evitar ações que comprometam a condução dos negócios.

Ainda para Barros e Rodrigues (2001) algumas culturas separam claramente tarefas e relações, onde o espaço privado não é revelado, enquanto em outras culturas, esta separação é inexistente. Em pesquisa citada pelos autores sobre a responsabilidade da empresa com o bem estar dos funcionários, 85% dos americanos acham que a empresa não é responsável com a moradia de seus funcionários, em comparação com apenas 18% dos chineses que pensam assim. Em geral, americanos tendem a expressar suas emoções, mas tendem a separá-las dos negócios. Os latinos tendem a não separar emoções e negócios.

Barros e Rodrigues (2001) descrevem também o que denominam dimensão de tempo, imputando grande importância analítica para os negócios. Para alguns países, como a Itália e o Brasil, fazer duas coisas ao mesmo tempo é normal, e, em geral segundo os autores, as agendas são geralmente elaboradas com a premissa de “dar tempo”. Em países como a Inglaterra, se uma reunião está marcada para às 09:00h e uma pessoa chegar às 09:01h, estará atrasada. A percepção de tempo deve ser observada e ajustada em processos de fusões e aquisições para que não implique em prejuízos de atendimentos externos, internos e possíveis conflitos organizacionais.

5 – OS PROCESSOS DE FUSÕES, AQUISIÇÕES E OS CHOQUES CULTURAIS

Johann (2004) descreve a cultura de uma empresa submetida a forte influência do seu mito organizacional. Este mito envolve sua história, podendo ser seu fundador, sucessor do fundador, um novo sócio ou gestor profissional (nestes dois últimos casos o autor chama de herói revitalizador). Em muitos casos este mito já é falecido, mas serviu de modelo de como a empresa deve atuar. Nem sempre este mito tem um caráter carismático, mas sempre as histórias narradas sobre eles traduzem confiança e respeito sobre seus atos. Para a cultura das corporações, não importa que tudo que se diz sobre seus heróis seja verdadeiro ou não. Importa que as idéias de seus mitos sejam passadas as pessoas e que estas façam parte do processo de “reavaliação da cultura”.

Nos processos de fusões e aquisições de empresas com fortes culturas organizacionais, onde a figura do mito/herói está fortemente presente nos rituais dos funcionários, a nova organização poderá ser enfraquecida, caso exista um longo confronto entre as culturas (JOHANN, 2004).

Para Barros (2001) a ausência clara de consciência, por parte das pessoas, das características da cultura das empresas onde estão, é uma das razões dos choques culturais nas fusões, aquisições e parcerias. A prevenção é a melhor maneira de evitar esta situação. A autora afirma que a franqueza e clareza de informações contribui para obtenção de melhores resultados.

Nos processos de fusões e aquisições é freqüente 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.

Barros (2003) quando trata da condução de pessoas nos processos de fusão e aquisição destaca a importância da participação dos recursos humanos e da inclusão da fase de due diligence.² Esta é uma fase inicial do processo de aquisição, onde são feitos vários levantamentos da empresa a ser adquirida, o mais comum é que sejam levantados dados relativos a implicações financeiras, porém, a visão de outros setores como marketing, recursos humanos e clientes, também é importante. Nesta fase é ideal a participação de uma equipe multidisciplinar e a avaliação das culturas organizacionais, onde a auditoria de recursos humanos da empresa a ser adquirida é fator relevante. Acrescenta que os casos bem sucedidos envolveram a presença de equipes multidisciplinares avaliando a empresa sob vários ângulos, e por fim, também sobre a necessidade de identificação do grau de aculturação que acontecerá no processo em questão, podendo ser:

- Assimilação cultural: existe uma cultura dominante;
 - Alto grau de mudança para a empresa adquirida.
 - Baixo grau de mudança para a empresa adquirente.
- Mescla cultural: existe convivência de culturas sem dominância de uma delas;
 - Moderado grau de mudança para a empresa adquirida.
 - Moderado grau de mudança para a empresa adquirente.
- Pluralidade cultural: quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida;
 - Baixo grau de mudança para a empresa adquirida.
 - Baixo grau de mudança para a empresa adquirente.

6 – OS PRIMEIROS DIAS APÓS CONCLUÍDO O PROCESSO

A forma como o processo de fusão ou aquisição é anunciado para o mercado ou para os funcionários é importante para estabelecer uma relação de confiança e parceria. Exemplo disto foi citado por Barros e Héau (2001), no case da aquisição do Banco Real. Segundo os autores, o discurso anunciado para os funcionários é que estava estabelecida “uma parceria entre vencedores”.

No exemplo da aquisição do Banco Real, um banco de cultura brasileira, pelo ABN AMRO Bank, um banco holandês, foram admitidas claramente diferenças culturais entre as duas instituições. Barros e Héau (2001) comentam que partindo da premissa que a aquisição é um processo demorado, algumas mudanças imediatas foram realizadas, como introduzir um pouco do estilo holandês na estrutura administrativa do Banco Real. Tais mudanças porém, não poderiam significar desrespeito à cultura do antigo banco. Os autores comentam ainda sobre a consciência da importância do diagnóstico cultural entre as organizações, especialmente por Floris Deckers e Fábio Barbosa (brasileiro de origem), Presidente do Conselho e Presidente Executivo do banco ABN AMRO, que usaram de consultoria para fazer um diagnóstico cultural e um grande investimento em um processo intenso de comunicação.

Quadro 1-Exemplo de diferenças culturais em aquisições: Case ABN AMRO/Banco Real

Real	ABN AMRO
Paternalismo	Transparência
Autoritarismo	Consenso
Risco conservador	Risco conservador
Centralizado	Descentralizado

Obediência (evita-se o conflito)	Debate
Fidelidade (às pessoas)	Lealdade (à organização)
Orientado mais para pessoas	Orientado mais para tarefas

Fonte: Barros e Héau (2003)

Características como estruturas de poder, paternalismo, gerenciamento de conflitos, estilos de liderança, são aspectos importantes da cultura de uma empresa que podem se destacar nos processos de fusões e aquisições, merecendo portanto, especial atenção das equipes de coordenação de tais processos.

Barros (2003) afirma que os 100 primeiros dias após a confirmação e divulgação de uma aquisição são os mais importantes. Neste período, as empresas têm a possibilidade de elaborar planos de ação para evitar conseqüências negativas para seus negócios, porém, de acordo com Evans, Pucik e Barsoux (2002), citados por Barros (2003), poucas pensam em tal prática, pensando apenas na indicação rápida de uma equipe de integração, bem como na divulgação da nova estrutura organizacional.

7 – CONCLUSÕES

A cultura das empresas sofre influências do meio a que está inserida. Com a globalização e uma maior possibilidade de interação entre empresas de nacionalidades diferentes, a possibilidade de choques culturais aumenta, à medida que pessoas com hábitos, costumes e valores diferentes intensificam o convívio no dia-a-dia.

Cada organização possui sua identidade, seus símbolos, mitos e rituais. Quando acontece uma fusão ou aquisição, e a cultura da organização não é respeitada, às vezes com o domínio de uma cultura sobre a outra, a relação pode ser enfraquecida, e, assim os resultados objetivados para os negócios não são alcançados.

Algumas características presentes nas organizações estão relacionadas às culturas do país de origem, como por exemplo, os brasileiros em geral têm uma característica de maior obediência, evitam o conflito, enquanto os europeus preferem o debate. Os brasileiros são mais orientados para as pessoas, enquanto os europeus são mais orientados para as tarefas.

O ideal é que nas operações de fusões e aquisições não se avalie apenas o aspecto financeiro, mas a empresa como um todo, ou seja, que uma equipe multidisciplinar participe do diagnóstico de todo o do processo. Este processo deveria começar na fase de due diligence, com a presença dos recursos humanos, em especial da empresa a ser adquirida, objetivando atenuar as diferenças entre ambas. Apesar das possíveis divergências, não se pode dizer que uma cultura é boa ou ruim, apenas são diferentes. Os aspectos pertinentes devem ser trabalhados para o maior sucesso do negócio.

Utilizar um modelo de gestão “importado”, porém remodelado, não é problema. O problema está em impor conceitos desta natureza. A cultura organizacional mostra ser importante fator para o sucesso das operações de fusões e aquisições. O desconhecimento destas diferenças pode ser um dos fatores de insucesso da operação, e, atualmente, poucas empresas dão a devida importância ao assunto.

REFERÊNCIAS

AIMINHO – Associação Industrial do Minho. Cooperação Industrial. Disponível em <<http://195.61.70.44/aiminhoftp/conteudos/tecnicos/cooperacao.pdf>>. Acesso em 11 de mar. de 2007.

BARROS, B. T. Encontro das Culturas Organizacionais. In: Barros, B. T. Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

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

BARROS, B. T. e HÉAU, D. Aquisição de uma Empresa Brasileira de Sucesso: Real & ABN AMRO. In. Barros, B. T. Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BARROS, B. T. e PRATES, M. A. S. O Estilo Brasileiro de Administrar. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

BARROS, B. T. e RODRIGUES, S. B. Compreendendo a Dimensão Cultural. In: Barros, B. T. Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Ed. Atlas, 2001

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Ed. Atlas. 2ª ed. 1996.

EVANS, P., Pucik, V. e Barsoux, J-L. The global challenge: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill, 2002. In: APUD: BARROS, B. T. Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

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

JOHANN, S. L. Gestão da Cultura Corporativa: Como as Organizações de Alto Desempenho Gerenciam Sua Cultura Organizacional. São Paulo: Ed. Saraiva. 2004.

MILANESE, S. O Processo de M&A Passo a Passo. Análise Financeira. Disponível em <<http://www.analisefinanceira.com.br>> Acesso em 09 jan. 2007.

OLIVEIRA, M. Caos, Emoção e Cultura – A Teoria da Complexidade e o Fenômeno Humano. Belo Horizonte: Ed. Ophicina de Arte & Prosa. 2ª ed. 2000.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável?. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Ed. Atlas. 2ª ed. 1996.

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. 5ª edição – especial. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/revista/Ingl/pt/artigos_publicados.php . Acesso em 23 de abr. de 2005.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M. T. Gestão de Pessoas. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SANTOS, H. Cultura Organizacional e Restrições da Comunicação Empresa – Empregado. (em fase de publicação) FACOM – UFBA. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/gente/artigos.htm>> . Acesso em 24 de abr. 2005

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 2ª ed. EUA: Jossey-Bass. 1989.

SMIRCICH, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Cornell: ASQ, 1983. IN: APUD: SANTOS, H. *Cultura Organizacional e Restrições da Comunicação Empresa – Empregado*. (em fase de publicação) FACOM – UFBA. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/gente/artigos.htm>> . Acesso em 24 de abr. 2005

SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 5ª ed. 1998.

WAACK, R. S. *Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica Veterinária*. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.07, n.3, p.82-98 julho/setembro. 2000.

¹ Tipo de parceria onde duas ou mais empresas se juntam e criam uma entidade jurídica independente, administrada pela “empresa mãe”. Não necessariamente precisa ser criada uma terceira empresa (AIMinho, 2005)

² Para Barros (2003:24) os processos de fusão e aquisição são divididos em algumas fases, entre elas: reserva, *due diligence*, negociação, integração.