

Oderlene Vieira de Oliveira  
Universidade de Fortaleza- UNIFOR  
Oderlene@hotmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
forte@unifor.br

## **Processo de Aculturação em Aquisições: estudo de caso de uma grande empresa do setor alimentício**

### **RESUMO**

*O processo de aculturação, presente na fase de integração das transações de Fusões e Aquisições (F&A), tem representado um fator cada vez mais importante para o sucesso dessas operações. Assim, buscou-se responder o seguinte questionamento: como se deu o processo de aculturação na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa e qual a classificação do processo cultural? Assim, definiu como objetivo identificar o processo de aculturação presente na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa, classificá-lo baseando-se em três tipologias teóricas (CHILD; FAULKNER, 1998; NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993; BARROS, 2003,) e avaliá-lo à luz das teorias de cultura brasileira. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso em uma empresa de grande porte, do setor alimentício, que realizou vários processos de aquisição, sendo que iremos abordar, nesta pesquisa, apenas o caso que obteve o maior impacto cultural. A coleta de dados foi realizada de janeiro a junho de 2007, por meio de entrevistas focais, material secundário e observação direta. Pode-se concluir que do ponto de vista cultural o setor de produção, por ter sido mantido como uma área independente, não sofreu grandes mudanças, tão pouco grande impacto (tanto para empresa Alfa quando para a Beta). Já na área comercial – que teve que ser introduzida dentro da empresa Alfa (fisicamente) - houve um grande impacto cultural, principalmente para a área comercial. Ressalta-se que apesar de ter havido um grande impacto cultural cada divisão comercial mantém sua cultura corporativa. Os resultados permitiram o enquadramento teórico do processo, possibilitando a classificação de todo o continuum que o permeou. Na tipologia de Barros (2003) o processo seria Pluralidade Cultural. Para Nahavandi e Malekzadeh (1993) o processo seria Integração. Já Child e Faulkner (1998) classificariam o processo como do tipo Segregação. Os resultados possibilitaram concluir ainda que nas transações de aquisições a escolha do processo de aculturação é fundamental, principalmente quando se trata da cultura Brasileira.*

Palavras-chave: Processo de Aculturação. Fusões e Aquisições. Cultura Brasileira.

### **1 Introdução**

Nos anos 90, as práticas de processos de Fusões e Aquisições (F&A) de empresas no Brasil, começaram, de forma bastante tímida, a deslanchar. Tomando um impulso maior a partir de 1994, quando da implementação do Plano Real.

O setor de alimentos teve forte participação em toda a década (1990-2000) e tem ocupado a liderança no estudo da consultoria KPMG nos últimos anos. De acordo com dados publicadas por aquela consultoria em 2008 o setor se mantém no primeiro lugar com um total de 242 operações.

Para Rossetti (2001) essas práticas se tornaram mais comum no mercado por influência da globalização. Barros (2001) concorda com Rossetti e acrescenta que, apesar de

crescentes, as operações de F&A empresariais não têm apresentado os resultados esperados e complementa apontando estudos da consultoria Roland Berger que indicam que 60 a 80% dessas operações falham, devido, principalmente, a efeitos superestimados de sinergia entre empresas, ao preço elevado e a dificuldades culturais presente na fase da integração. Child, Faulkner e Pitkethly (2001) estimam um pouco menos - aproximadamente 50%, dessas operações - seriam casos de insucessos. Barros e Rodrigues (2001) realizaram estudos no Brasil, com executivos de grandes empresas, e corroboram com os estudos internacionais, revelando que 34,3% dos insucessos estão relacionados a problemas de avaliação incorreta do negócio, 32,8% está relacionado à expectativa de mercado não atendida e 19,4% está relacionado a questões culturais.

As causas dos insucessos podem estar relacionadas, ao não entendimento da operação como um processo, que seria determinante para um bom resultado (TANURE; CANÇADO, 2005). Além do processo, outros fatores (gerenciais e não gerenciais) podem influenciar os resultados dessas operações. Os *fatores gerenciais* referem-se à fase de integração na pós-aquisição e às mudanças nas práticas de gestão; os *fatores não gerenciais* incluem o tamanho das empresas adquiridas e adquirentes, a data da aquisição e também o setor e a nacionalidade (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001).

Pode-se perceber, pelos conceitos explicitados acima, a importância da aculturação na fase de integração das operações de aquisição e frente a esse diagnóstico, buscou-se, nesta pesquisa, responder o seguinte questionamento: como se deu o processo de aculturação na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa e qual a classificação do processo cultural? Objetivou-se assim, identificar o processo de aculturação presente na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa, classificá-lo baseando-se em 3 tipologias teóricas (CHILD; FAULKNER, 1998; NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993; BARROS, 2003,) e avaliá-lo à luz das teorias de cultura brasileira.

Quando se dá a aquisição, a empresa adquirente pode operar a adquirida de forma totalmente independente, significando a possibilidade de implantar nessa empresa uma cultura e estilo gerencial totalmente diferenciado da empresa anterior, se esta for à necessidade e/ou vontade da adquirente (BESSI et al., 2006). A mudança cultural é difícil de ser empreendida por que, em geral, enfrenta resistências dos vários segmentos da empresa e conseqüentemente gera situações de conflitos (FLEURY, 1992).

## **2 Processos de Fusões e Aquisições (F&A): Fase da Integração**

As Fusões e Aquisições (F&A) estão se tornando, cada vez mais, estratégias populares para as empresas brasileiras e o sucesso dessas estratégias tem sido uma maneira de as empresas diferenciarem-se dos competidores. Para tanto essas estratégias são indicadas quando seu uso for capaz de aumentar o valor econômico da empresa adquirente por meio de propriedade e utilização dos ativos da empresa adquirida.

Rourke (1992) aponta outros motivos para a utilização desses processos de F&A, tais como: a necessidade de diversificação pura; a melhoria de posição no mercado; a aquisição de tecnologia; e o aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance.

Uma fusão é uma estratégia por meio da qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente co-igual, porque têm recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte (HITT et al., 2005).

Uma aquisição é uma estratégia por meio da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100% de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial

mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro de seu *portfólio* (HITT et al., 2005). Para Tanure e Cançado (2005) as aquisições devem ser entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação; a *due diligence*; a negociação propriamente dita; e a integração.

Barros, Cançado, Souza e Steur (2003) dividem o processo de aquisição em etapas:

- intenção de compra, onde se identifica a lógica da compra;
- *due diligence*, etapa inicial do processo de aquisição, quando são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida;
- negociação, é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição; e
- integração, é a fase mais difícil.

Segundo vários estudiosos (HASPELAGH; JEMISON, 1991; LARRY SENN, 1995; BARROS, 2001; TANURE; CANÇADO, 2005; HITT et al., 2005; OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007) a fase da integração pós-aquisição seria a etapa fundamental para garantir o sucesso da operação e o determinante em particular mais importante da criação de valor, devendo ser cuidadosamente planejada.

A integração de duas empresas varia em função dos objetivos a serem atingidos com a aquisição, determinando a maneira de conduzir a gestão das pessoas. Assim, quando uma empresa é incorporada à outra, obrigatoriamente, se encontram duas culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer. (BARROS, 2003; TANURE; CANÇADO, 2005).

Para Hitt et al. (2005), as questões de integração incluem as que se referem a fundir duas culturas corporativa distintas, vincular diferentes sistemas financeiros e de controle, criar relações de trabalho eficientes (especialmente quando os estilos administrativos diferem) e resolver problemas referentes à situação dos executivos da firma recém-adquirida. As razões que apóiam a utilização de estratégias de aquisição, bem como os problemas potenciais que acompanham sua utilização são mostrados na Figura 1

Larry Senn (1995) aponta três formas de integração:

- *autônoma ou semi-autônoma*, nesse cenário há pouca ou quase nenhuma interferência na natureza das organizações;
- *absorção e assimilação*, nesse caso, a meta do adquirente é absorver e assimilar completamente a empresa adquirida, o que ocorre através de orientações explícitas aos funcionários sobre a mudança das “regras do jogo”; e
- *co-criação de uma nova família*, a operação é vista como um “casamento” entre as duas empresas e faz-se grande esforço em direção à integração cultural.

Quando duas culturas organizacionais entram em contato, num processo de aquisição, respectivas culturas são submetidas a processos de mudanças ou resistência. Assim, aculturação é o termo usado para se referir ao processo pelo qual duas culturas entram em contato e resolvem os conflitos que surgem como resultado desse contato. Na aculturação estão subentendidos tanto fatores da cultura organizacional como de estratégia, estrutura, liderança e outros (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993)

É preciso acrescentar que, é comum nesses processos de aquisições uma organização se colocar como vencedora – normalmente a adquirente – o que simboliza ser a organização inovadora e competente. A outra parte, quase sempre a organização adquirida, tem menos força, ou seja, não controla e nem influencia no seu destino. Num primeiro estágio é comum a raiva contra os antigos donos que venderam a empresa adquirida; e num segundo estágio, a raiva é transferida para os compradores, ou seja, a empresa adquirente. Assim somente os empregados que conseguirem controlar estas dificuldades permanecerão na empresa (BARROS, 2001).

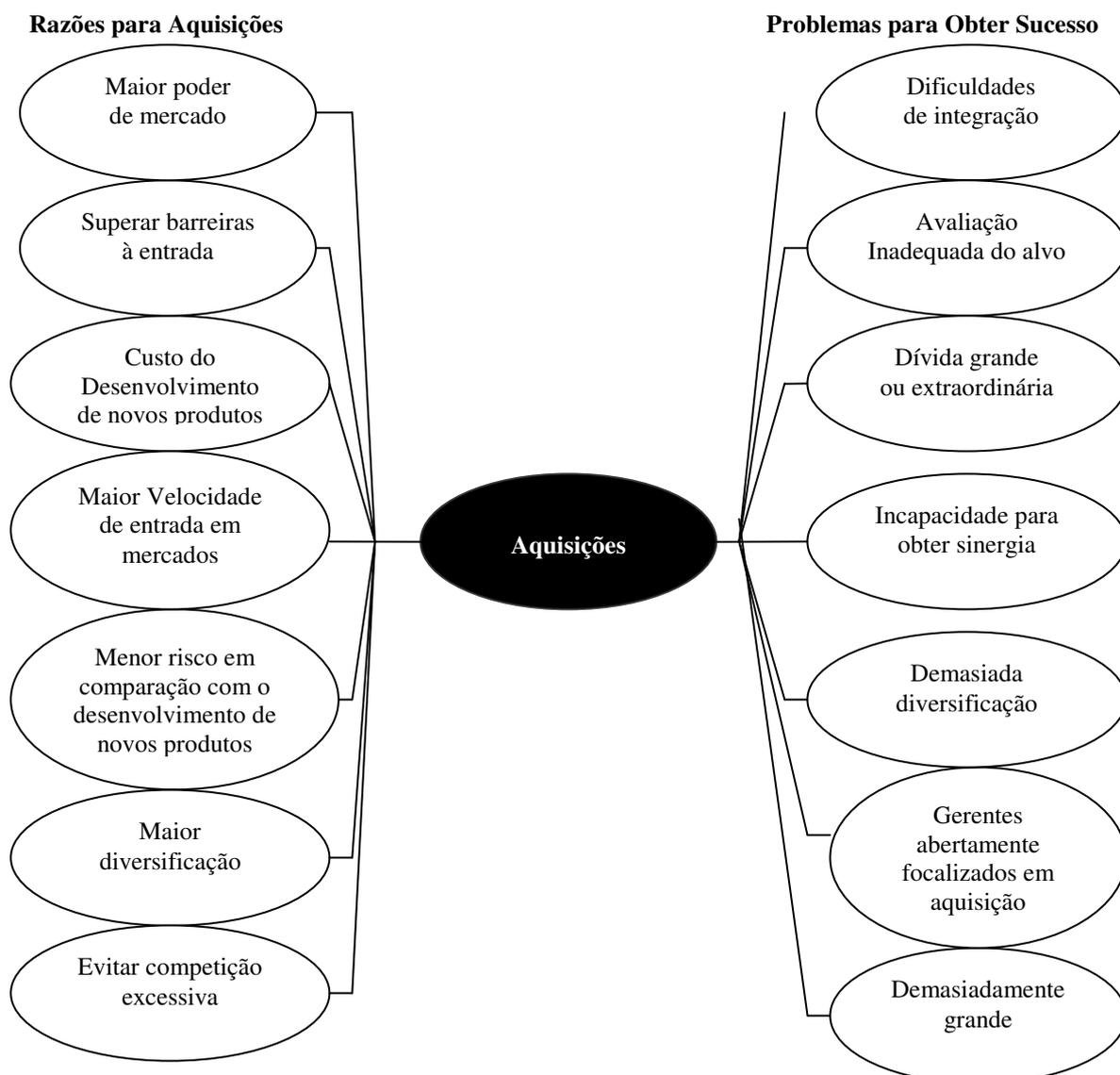


Figura 1: Razões para Aquisições e Problemas para Obter Sucesso. Fonte: Hitt et al. (2005).

A multiplicidade de conceitos referentes à aculturação e suas subdivisões, presente na fase de integração, pode ser vista a seguir em algumas definições elaboradas por diferentes autores (NAHAVANDI; MALEKZADEH,1993; CHILD; FAUCLKNER, 1998; TANURE;CANÇADO, 2005;).

Na compreensão de Nahavandi e Malekzadeh (1993) embora, de modo geral, possa ficar a impressão que numa aquisição a empresa adquirente impõe sua cultura e a empresa adquirida assimila a cultura da adquirente, isto nem sempre é verdade. Baseado no conceito de aculturação existe quatro processos que podem ser adotados decorrentes do contato de duas diferentes culturas organizacionais: assimilação, integração, separação e desaculturação, definidos no Quadro 1.

<i>Tipo de processo</i>	<i>Características</i>
<b>Assimilação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros da empresa adquirida abandonam sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa adquirente.</li> <li>• Tal processo requer cooperação e aceitação dos membros da empresa adquirida.</li> </ul>
<b>Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparando com a assimilação o processo é menos unilateral.</li> <li>• A empresa adquirente mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional.</li> <li>• A empresa adquirida tem um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, embora agora seja parte da estrutura financeira e legal da empresa adquirente.</li> <li>• Nestes casos o processo de aculturação ocorre mais por negociação.</li> </ul>
<b>Separação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adquirida se esforça para se manter separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação.</li> <li>• Em geral a empresa adquirida tem uma cultura forte e o desejo de se manter separada da adquirente.</li> </ul>
<b>Desaculturação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizada como um processo menos positivo e menos desejado.</li> <li>• A cultura da firma adquirida é fraca, porém os líderes e membros dessa organização não estão aptos para aceitar a cultura da empresa compradora.</li> <li>• Os resultados são vários conflitos, confusão e stress para os membros da empresa compradora e adquirida.</li> </ul>

Quadro 1- Tipos de processos de aculturação. Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Nahavandi e Malekzadeh (1993).

Barros (2003) também propõe uma tipologia com quatro níveis de aculturação: assimilação, mescla cultural, pluralidade cultural e movimento reverso, descritos no Quadro 2

<i>Nível de aculturação</i>	<i>Características</i>
<b>Assimilação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma cultura dominante, onde se observa alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente.</li> <li>• A empresa adquirente absorve a outra, fazendo com que a empresa adquirida adote os seus procedimentos e sistemas.</li> <li>• A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistas como manifestações naturais das pessoas da empresa “absorvida”.</li> </ul>
<b>Mescla Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre quando existe convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente.</li> <li>• Essa estratégia é mais comum em processos de fusão principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e força similares.</li> <li>• Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando preferencialmente o que cada uma tem de melhor.</li> </ul>
<b>Pluralidade Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, com baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente.</li> <li>• E caracterizada pela convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida.</li> <li>• Ao longo do tempo, as características da empresa adquirente tendem a interferir nos processos da empresa adquirida.</li> <li>• Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controles adotados pelas adquirentes.</li> </ul>
<b>Movimento Reverso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge quando a empresa adquirida influencia decisivamente a compradora.</li> <li>• Essa estratégia ocorre raramente.</li> </ul>

Quadro 2 - Níveis de aculturação. Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Tanure e Cançado (2005).

Child e Faulkner (1998) apontam que o manejo da diversidade cultural implica quatro possibilidades, considerando-se as dimensões dominação e integração: sinergia, dominação, segregação e colapso. (Quadro 3)

<i>Tipo de processo</i>	<i>Característica</i>
<b>Sinergia</b>	Ocorre a integração cultural com base na combinação das culturas da adquirida e adquirente, sem que haja a dominação de uma delas.
<b>Dominação</b>	A integração se dá com base na predominância da cultura de um dos envolvidos, com a aquiescência do outro parceiro.
<b>Segregação</b>	Ocorre a influência equilibrada e balanceada entre as culturas das empresas envolvidas, sem se buscar uma integração entre elas, cada parceiro sendo responsável por parte das tarefas ou processos.
<b>Colapso</b>	Ocorre a dominação de uma das culturas, sem que se busque a integração e sem a aquiescência de um dos parceiros. Essa é a pior opção de um processo de aquisição, podendo ser o resultado de um processo inadequado de segregação.

Quadro 3 – Diversidades Culturais. Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Child e Faulkner (1998).

De acordo com Nahavandi e Malezadeh (1993) o modelo de aculturação mais apropriado para ser implementado na ótica da empresa adquirida depende de dois fatores. Primeiro, o quanto a empresa compradora é atraente em termos de valores culturais, princípios e filosofia administrativa. Segundo, da forma de sua cultura organizacional. Já do ponto de vista da empresa compradora o modelo de aculturação mais apropriado depende da sua estratégia e cultura. A estratégia está relacionada ao quanto o negócio da empresa adquirida é relacionado ou distinto do negócio principal da compradora. A cultura se relaciona ao quanto a empresa compradora é multicultural. Entende-se aqui por multiculturalismo a atitude da empresa em aceitar e estimular a diversidade dos valores organizacionais. A Figura 2 demonstra as alternativas dos processos de aculturação para a empresa adquirente e adquirida.

Força da Cultura da Adquirida					
Quanto Atrativa é a Aquisição para a Empresa Adquirida		Fraca	Forte		Estratégia da Adquirente
	Alta	<b>Assimilação</b>	<b>Integração</b>	Relacionada	
	Baixa	<b>Desaculturação</b>	<b>Separação</b>	Não relacionada	
		Unicultural	Multicultural		
Cultura da Empresa Adquirente					

Figura 2 - Os Modelos de Aculturação mais apropriados. Fonte: adaptado de Nahavandi e Malekzadeh (1993).

Nas transações de aquisições a escolha do processo de aculturação é fundamental e depende de vários fatores, conforme visto na Figura 1, principalmente quando se trata da Cultura Brasileira.

Para um melhor entendimento da cultura brasileira, buscou-se em diversos estudos (AIDAR et al., 1995 apud BESSI et al., 2006; BARROS; FREITAS, 1997; WOOD JR.; CALDAS, 1998; RODRIGUES, 2001; BORINE, 2004; TANURE; CANÇADO, 2005) algumas definições sobre o jeito de fazer negócios e de ser das empresas brasileiras.

Para Aidar et al. (1995 apud BESSI et al., 2006) e Borini (2004) a característica de ser um país com prevenção a incerteza, em particular, está atrelada a característica do povo brasileiro ser avesso a mudanças e ter pouco espírito empreendedor. Muito disso, se deve uma educação católica marcada pela pregação da obediência e conformidade. O Brasil é o país dos intermediários e despachantes, pois nada se faz sem um intermediário. Logo, tudo que se faz, para que realmente aconteça, depende da atuação de intermediários ou do “jeitinho” brasileiro. Segundo Barros e Rodrigues (2001) o brasileiro busca conhecer o parceiro e então fazer negócios, a amizade e o relacionamento vêm antes dos negócios.

Tanure e Cançado (2005) ressaltam que nas empresas brasileiras, apesar da modernização gerencial, a racionalidade administrativa é permeada por traços característicos da cultura local, como: informalidade, cordialidade e afetividade; relações de protecionismo e personalismo; a instituição do jeitinho para se resolver problemas; tendências a se evitar conflito e a não assertividade permeiam as relações profissionais.

Desse modo, os traços brasileiros permitem um panorama da cultura brasileira. Embora, possa parecer impossível num país com as dimensões e heterogeneidade do Brasil, os traços denotam aquela unidade orgânica que pouco se altera (Borini, 2004).

Freitas (1997) identifica cinco traços da cultura brasileira mais influentes no âmbito organizacional, que seriam a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo, e o estilo aventureiro. Wood Jr. et al. (2004) destacam ainda a ambigüidade, plasticidade e formalismo faz de conta. O Quadro 4 resume estas características.

<i>Traços</i>	<i>Características</i>
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
<b>Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoas</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
<b>Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>• Jeitinho</li> </ul>
<b>Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e exótico</li> </ul>
<b>Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador que disciplinador</li> <li>• Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>
<b>Ambigüidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada é o que parece ser e quando pode algo mais também pode ser</li> </ul>
<b>Plasticidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura e fascinação pelo estrangeiro</li> </ul>
<b>Formalismo e faz de conta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivência do mundo de direito com o mundo de fato</li> </ul>

Quadro 4 – Traços da Cultura Organizacional Brasileira. Fonte: adaptado de Freitas (1997); Wood Jr. e Caldas, (1998).

Os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos – verbalmente e não verbalmente. Eles são acalorados, não se retraem ao toque físico, têm gestos e fortes expressões, as falas são fluentes e dramáticas. Esse conjunto de características é refletido no chamado jeitinho brasileiro. (TANURE; CANÇADO, 2005).

## 2 Metodologia

No processo de construção do conhecimento científico desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório e natureza qualitativa, delimitado por pesquisa bibliográfica sobre Processos de Fusões e Aquisições, enfocando-se a fase da integração no qual se buscou identificar o processo de aculturação presente na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa, classificá-lo baseando-se em 3 tipologias teóricas (CHILD; FAULKNER,1998, NAHAVANDI; MALEKZADEH,1993; BARROS, 2003,) e avaliá-lo à luz das teorias de cultura brasileira.

De acordo com Yin (2001, p.27) o estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a “como” ou “porque” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle.

A escolha da empresa deveu-se aos seguintes critérios:

- ter passado por um processo de aquisição, onde houvesse um grande impacto cultural;
- conveniência em termos de acessibilidade as informações relevantes para o estudo. Apesar da empresa está presente em todas as regiões de Brasil, foi

escolhido o Centro de Distribuição da cidade de Fortaleza/CE para a realização do estudo.

Assim, a empresa selecionada pertence ao setor de alimentos e está presente em vários estados brasileiros e no exterior. A pesquisa se deu no centro de distribuição da cidade de Fortaleza-CE. Foi então aplicadas entrevistas com roteiro semi estruturado com 10 sujeitos, sendo 2 gestores, 2 supervisores e 6 pessoas do administrativo. Cabe salientar que essas pessoas pertencem as duas empresas, ou como é referido na empresa adquirente, as duas divisões.

Os dados secundários foram obtidos por meio de publicações, tais como: *home page* das empresas (Alfa e Beta), matérias jornalísticas publicadas na imprensa eletrônica e revistas interna. Os dados primários e secundários foram coletados no período de janeiro a junho de 2007.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Triviños (1995):

- pré-análise – consistiu na organização do material. As fontes documentais e os conteúdos transcritos das entrevistas, bem como toda a leitura realizada anteriormente, foram organizados com vistas à fase seguinte;
- descrição analítica – consistiu no estudo aprofundado do material organizado na fase anterior. Nesta fase, foi realizada uma leitura em profundidade do material, que contemplou os objetivos definidos na pesquisa;
- interpretação inferencial – consistiu na reflexão com embasamento no material empírico, estabelecendo relações com a leitura anterior. Nesta fase, foi de suma importância atentar para o conteúdo latente que os documentos possuem, além do conteúdo expressamente manifesto.

### **3 Estudo de Caso**

#### **3.1 A EMPRESA ALFA**

A empresa Alfa é uma das maiores companhias do setor de alimentos da América Latina. A empresa nasceu em 1934, na cidade de Videira (antiga Vila das Perdizes), Meio-Oeste de Santa Catarina, tem sua trajetória associada à própria história do setor alimentício no país. Companhia de capital aberto é controlada desde 1994 por um pool de fundos de pensão. Foi a primeira empresa brasileira de alimentos a lançar ações (ADRs) na Bolsa de Nova York.

Em 2000, foi escolhida pela FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, como uma das 20 maiores empresas do século. Em 2001, fez parte do primeiro grupo de empresas a aderir ao Nível I de Governança Corporativa da Bovespa. Ocupa, atualmente, o sétimo lugar no ranking mundial, contribuindo assim, para o desenvolvimento da economia nacional, para o bom desempenho das exportações e para o fortalecimento da imagem do Brasil no mercado internacional. No Brasil, está entre as líderes na produção de alimentos e processamento de aves e suínos.

A companhia tem como importantes diferenciais competitivos a estrutura de produção - com 16 unidades industriais, localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso – e a rede de distribuição de congelados e refrigerados, com 16 centros próprios, sendo que 3 estão localizados na região nordeste (Fortaleza, Recife e Salvador) e 7 terceirizados, além de 21 pontos de *cross-docking*. No exterior, mantém seis escritórios em operação: na Inglaterra, Holanda, Emirados Árabes Unidos, França, Cingapura e Japão e um centro de operações na Holanda.

### 3.2 A EMPRESA BETA

A história da empresa Beta começa em 1911, com a chegada de três famílias de imigrantes holandeses na localidade de Carambeí, região Centro-Sul do Paraná, onde foi criada a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda, que produzia leite e processava queijos artesanalmente, para atender o mercado regional.

Com o capital originário das economias destas famílias, implantou-se, em 1925, a Sociedade Cooperativa Holandesa de Laticínios, então transformada na Cooperativa Agropecuária Alfa Ltda. Com a chegada de um novo grupo de holandeses, em 1950, se estabeleceu na cidade de Castro, próxima a Carambeí, a colônia Castrolanda e a Sociedade Cooperativa Castrolanda.

Em abril de 1998, foi criada a “marca” da empresa Beta S/A, a partir da associação estratégica de uma cooperativa com outra grande empresa do setor de laticínios. O controle acionário passava a pertencer a essa grande empresa do setor de laticínios, que detinha 51% das ações. Em dezembro de 1999, deu-se a separação dos negócios de carne e de leite da empresa Beta S/A.

Em setembro de 1999, a empresa Beta iniciou o abate e a industrialização de perus por meio de um investimento de cerca de R\$ 23 milhões. Este investimento foi aplicado em equipamentos modernos para todas as etapas de produção; e também na instalação de uma moderna linha industrial em Carambeí/PR.

Em dezembro de 1999, deu-se a separação dos negócios de carne e de leite da Empresa Beta.

### 3.3 IDENTIFICANDO O PROCESSO DE ACULTURAÇÃO

Na década de 90, a empresa Beta estava experimentando um forte processo de crescimento. Um crescimento ainda maior dependeria de sua inserção no mercado de derivados de peru. Em 1999 foi definida como estratégia para a inserção nesse nicho de mercado, a aquisição de uma empresa que já estivesse consolidada no mercado. Em outras iniciativas semelhantes – expansão de mercado – a compradora já havia se utilizado, com sucesso, de processos de aquisição como estratégia para se manter no mercado ou para expandir-se.

Foi adotado como critério inicial que a empresa a ser adquirida teria que ter boa participação no mercado e uma marca forte. Em janeiro de 2000, a empresa Alfa adquiriu 51% das ações da Empresa Beta, com direito à utilização da “marca”.

Em 16 de março de 2001, a empresa Alfa adquiriu os 49% restantes das ações representativas do capital social do Beta, passando a deter a totalidade das ações da empresa e preservando a “marca” com equipe de vendas independente. A operação representou um investimento de cerca de US\$ 123 milhões.

A aquisição da empresa Beta, considerando que a operação não foi cercada de sigilo, foi anunciada de forma descuidosa. Não sendo desenvolvido nenhum plano de integração, o que dificultou essa fase, que foi cercada de improvisações. “Quando fui contratado, juntamente com os demais da equipe, não havia nenhum local definido para nos acomodar. No primeiro dia de trabalho tivemos que improvisar assentos em uma sala que foi cedida pela compradora”, diz um dos entrevistados da alta direção.

Na absorção da empresa adquirida a compradora, decidiu manter a marca - o que já era de praxe nas outras aquisições – só que para surpresa de todos, resolveu-se criar uma divisão de vendas separada, ou seja, como se a empresa adquirida permanecesse dentro da

compradora como uma empresa independente (setor de vendas). Na legalidade a empresa adquirida foi incorporada pela compradora, deixou de existir.

A aquisição com esse novo foco - de uma divisão de vendas separada - criou um grande constrangimento para os empregados que vinham ou que agora fazem parte da empresa Beta, que são vistos com certo desprezo pelos empregados da empresa Alfa (principalmente pelos empregados da área comercial). “Somos vistos como concorrentes e na realidade é essa a cultura que vem lá de cima”, diz um entrevistado do setor de vendas.

Na aquisição foram mantidos todos os empregados da área de produção. Da área comercial apenas o atual diretor da empresa adquirida foi mantido os demais foram dispensados. Do ponto de vista cultural o setor de produção, por ter sido mantido como uma área independente, não sofreu grandes mudanças, tão pouco grande impacto (tanto para empresa Alfa quando para a Beta). Já na área comercial - que teve que ser introduzida dentro da empresa Alfa (fisicamente) - houve um grande impacto, principalmente para a área comercial. “Vimos-nos, de uma hora pra outra, com um concorrente dentro de nossa própria empresa” (um dos gestores, da compradora, falando da competição no mercado). Ressalta-se que apesar de ter havido um grande impacto cultural cada divisão mantém sua cultura corporativa.

Seis anos se passaram, a operação comercial permaneceu separada, com ambas as “marcas” sendo trabalhadas no mesmo segmento. A estratégia da compradora - que era entrar no segmento de derivados de peru - está sendo um sucesso. “Mesmo com todos os percalços enfrentados, estamos provando que a compra da nossa empresa foi positiva, o que se comprava no crescimento da empresa frente ao mercado tanto interno quanto externo”.

#### 3.4 CLASSIFICAÇÃO BASEADO EM TRÊS TIPOLOGIAS TEÓRICAS (BARROS, 2003, CHILD; FAULKNER, 1998, NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993) E AVALIAÇÃO À LUZ DAS TEORIAS DE CULTURA BRASILEIRA

Pelos dados apresentados no estudo de caso único, pode-se averiguar que, em termos teóricos, a estratégia de integração adotada, segundo as características apresentadas por Nahavandi e Malekzadeh (1993) se enquadraria em um processo cultural do tipo *Integração*, visto que segundo esses autores, a empresa adquirente que mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional e a empresa adquirida que tem um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, embora agora seja parte da estrutura financeira e legal da empresa adquirente está enquadrada no tipo de processo chamado de *Integração*.

Baseado nas tipologias de Barros (2003) o nível de aculturação se encaixaria em *Pluralidade Cultural*, tendo em vista que não existe influência significativa da cultura da empresa Alfa na Beta, resultando em um baixo grau de mudança para a empresa Beta e baixo grau de mudança para a empresa Alfa. Onde se percebe uma convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida.

Já Child e Faulkner (1998) classificariam o processo como do tipo *Segregação*, onde ocorre a influência equilibrada e balanceada entre as duas culturas das empresas, sem se buscar uma integração entre elas, cada parceiro sendo responsável por parte das tarefas ou processos.

À luz das teorias da Cultura Brasileira o processo teria sido permeado por características de aversão a mudanças - que Aidar et al. (1995) atrela a incerteza e ao pouco espírito empreendedor do povo brasileiro -, pela informalidade, flexibilidade - permeada por um dos traços marcantes da cultura brasileira: a efetividade -, e o famoso jeitinho brasileiro -

classificado por Tanure e Cançado (2005) como: acalorados, que não se retraem ao toque físico, têm gestos e fortes expressões, as falas são fluentes e dramáticas.

### **Conclusão**

Para responder o questionamento de como se deu o processo de aculturação na aquisição da empresa Beta pela empresa Alfa e qual a classificação do processo cultural, definiu como objetivo identificar o processo de aculturação presente na aquisição da empresa, classificá-lo, baseando-se em três tipologias teóricas (BARROS, 2003, CHILD; FAULKNER, 1998, NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993) e avaliá-lo à luz das teorias de cultura brasileira utilizou-se da percepção de 10 indivíduos pertencentes as duas empresas envolvidas no processo.

Evidenciou-se que o ponto de vista cultural o setor de produção, por ter sido mantido como uma área independente, não sofreu grandes mudanças, tão pouco grande impacto (tanto para empresa Alfa quando para a Beta). Já na área comercial – que teve que ser introduzida dentro da empresa Alfa (fisicamente) - houve um grande impacto, principalmente para a área comercial. Ressalta-se que apesar de ter havido um grande impacto cultural cada divisão comercial mantém sua cultura corporativa.

O estudo demonstrou também que o enquadramento teórico das três tipologia, mostrou-se consistente, possibilitando a classificação de todo o continuum que permeou o processo. Na tipologia de Barros (2003) o processo seria Pluralidade Cultural. Para Nahavandi e Malekzadeh (1993) o processo seria Integração. Já Child e Faulkner (1998) classificariam o processo como do tipo Segregação.

À luz das teorias da Cultura Brasileira o processo teria sido permeado por características de aversão a mudanças denotando que nas transações de aquisições a escolha do processo de aculturação é fundamental, principalmente quando se trata da Cultura Brasileira.

Em se tratando de um estudo de caso, os seus resultados não podem ser generalizados, servindo apenas como esclarecimento dos elementos que contribuem para o sucesso nesse tipo de estratégia expansionista e a formação de hipótese.

Sugere-se para futuros estudos identificar a percepção dos indivíduos de outros centros de distribuição da empresa Alfa presentes nos vários estados brasileiros e fazer um comparativo.

### **REFERÊNCIAS**

BARROS, Betania Tanure de. *Fusões e aquisições no Brasil* - entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betania Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, Betania Tanure (Org). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betania Tanure de; CANÇADO, Vera L. Aquisições – um perfil das

Operações no Brasil. Caderno de Idéias, v. CIO327, p. 14, 2003.

BARROS, Betania Tanure de; Cançado, Vera L.; Souza, Heloiza Helena Rocha Faria de; Steur, Ruth. Criando Valor com Aquisições – Porquê comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENENPAD, XXIII., 20053, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

BESSI, Vânia G; OLTRAMARI, Andréa P; BISPO, Mayara B. Gestão de pessoas num processo de aquisição: mudanças culturais. Teoria e Evidência, Passo Fundo, v. 14, Ed. Especial 2006.

BORINI, F.M. Processos de Aculturação em Aquisições Internacionais – Estudo de caso. In: VII Semead – Seminários em Administração. FEA-USP, 2004. São Paulo. Anais do VII Semead. São Paulo, 2004.

CHILD, John; FAULCKNER, David. Strategies of co-operation – managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; David; PITKETHLY, Robert. The Management of International Acquisitions. New York: Oxford University Press, 2001

FLEURY, M.T.L. O simbólico nas relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1992.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press, 1991.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. Administração estratégia. São Paulo: Thomson, 2005.

KPMG. CORPORATE FINANCE PUBLICAÇÕES. *Fusões e Aquisições: transações realizadas no Brasil-1994-2005*. São Paulo: KPMG, 2006.

KPMG. Corporate Finance Publicações. Pesquisa se Fusões e Aquisições 2008 – 2º Trimestre. 2008. Disponível em:  
<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2008/fusoes\\_aquisicoes\\_2\\_trim\\_2008.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_2_trim_2008.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2008.

NAHAVANDI, A. e MALEKZADEH, A. R. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. London: Quorum Books, 1993.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; ARAGÃO, Lindenberg Araújo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 24, maio/ago. 2007.

ROSSETI, José Paschoal. Fusões e Aquisições no Brasil: as Razões e os Impactos. In: BARROS, Betania Tanure (Org). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. 2 ed., Rio de Janeiro: Record, 1995.

TANURE, Betania e CANÇADO, Vera L. Aquisições Transnacionais – Entendendo Os Impactos da Cultura Local. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENENPAD, XXV, 2005, Campinas-SP. *Anais...* Campinas; ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR, Thomas; VASCONCELOS, Flávio C; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. *RAE executivo*, v. 2, n. 4, nov. 2003 a jan. 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.