

Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas.

Eduardo Peçanha Nunes
Universidade Federal Fluminense
eduardopn@gmail.com

Fernando de Oliveira Vieira
Universidade Federal Fluminense
prof.fernandovieira@gmail.com

RESUMO

O estudo propõe-se a verificar a influência da gestão do choque cultural para o resultado das operações de fusão e aquisição (F&A). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual buscou-se, inicialmente, contextualizar as operações de fusão e aquisição no universo das diferentes combinações estratégicas. Em seguida, o trabalho discorreu acerca das principais razões para a compra das modalidades de fusão e aquisição, das etapas do processo, dos principais motivos de fracasso e dos fatores-chave de sucesso, nesse tipo de transação. Depois, concentrou-se no choque cultural. Foram adotados, predominantemente, os conceitos de cultura organizacional defendidos por SCHEIN e por HOSTEDE. Discutiram-se, ainda, as concepções em voga de modelos de integração cultural, os estágios do encontro das culturas e as medidas mais comumente utilizadas para a administração do fenômeno. Os resultados sugerem que a gestão do choque cultural influencia decisivamente o resultado das operações de fusão e aquisição. De modo positivo, se realizada consistentemente, ou negativa, se negligenciada.

Palavras-chave: fusão; aquisição; cultura organizacional; choque cultural.

INTRODUÇÃO

No Brasil, as operações de fusão e aquisição (F&A) foram impulsionadas a partir de mudanças na orientação estratégica da economia nacional. Segundo Rossetti (2001), entre as décadas de 1950 e 1980, com o objetivo de construir uma potência mundial auto-suficiente, a economia brasileira baseou-se em princípios nacionalistas, propósitos protecionistas, reservas de mercado, estatização e concessão de incentivos para a expansão do setor produtivo privado, fato este que postergou os ciclos de F&A. De acordo com o supracitado autor, no final dos anos 1980, o Brasil passou por um amplo processo de mudanças, que consolidaria novos propósitos estratégicos para a economia.

Rossetti (2001) aponta, ainda, que, apoiado pela nova postura estratégica do país, o modelo empresarial brasileiro passou por uma profunda transformação. Segundo ele, iniciou-se no Brasil o ciclo da reengenharia dos negócios, no qual predominariam as operações de F&A. Os principais fatores, que possibilitaram o surgimento e a consolidação desse novo ciclo, foram: a) a globalização de mercados reais; b) a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos; c) a redução de mecanismos tradicionais de proteção; d) a remoção de barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros, para investimentos diretos no país; e) as privatizações e f) os processos sucessórios em empresas familiares.

As operações de F&A vêm se firmando como uma tendência global no mundo dos negócios. No Brasil, de acordo com um estudo publicado trimestralmente pela empresa KPMG, o número de transações anuais cresce exponencialmente. O relatório, mesmo divergindo ligeiramente em relação aos números apresentados por Rossetti (2001), segue a mesma tendência, porém com informações entre 1994 e 2007. A pesquisa aponta uma evolução de 175 transações anuais para 699 transações anuais no período. Nesse intervalo, ocorreram 4.731 transações de F&A, dentre as quais 2.696 envolveram investimentos de capital estrangeiro, sendo a expansão no número de operações diretamente proporcional ao montante aplicado no país. No dia 30 de abril de 2008, o Brasil teve sua nota de crédito (*rating*) aumentada. A elevação, concretizada pela principal agência de classificação de risco, a Standard & Poor's, insere o Brasil no seletor grupo de países considerados de baixo risco, chamado grau de investimento (*investment grade*).

Dentre as conseqüências dessa promoção, duas são particularmente relevantes para as operações de fusões e aquisições. São elas: a) Grandes investidores institucionais - que só podem investir em países que possuem o grau de investimento - poderão aplicar seu dinheiro no Brasil. Esses investidores, via de regra, buscam um retorno de longo prazo e prezam pela consistência e qualidade de seus investimentos. Dessa forma, grandes somas podem ser aplicadas em expansões de empresas sólidas e de credibilidade no mercado; b) Com o grau de investimento, espera-se a redução do custo do crédito no exterior, para as empresas brasileiras. Com mais crédito a um custo menor, as empresas podem se capitalizar e vislumbrar aquisições antes impensadas.

Apesar da importância e da tendência de crescimento das operações de F&A no Brasil e no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios. Como será visto mais adiante, segundo Barros *et alli* (2003, p. 44), “a taxa de insucesso das aquisições no mundo é muito alta”.

De acordo com as citadas autoras, tanto pesquisas internacionais como brasileiras, revelam que uma das principais razões para esse elevado índice de fracasso está relacionada à complexidade presente no encontro de duas culturas.

Ademais, migrando dos principais pontos associados ao fracasso, para os identificados como fatores-chaves de sucesso, Barros *et alli*(2003) enfatizam novamente a gestão do choque cultural. Elas apontam que, para 62,8% dos empresários brasileiros, os aspectos mais importantes a serem considerados no desenrolar das operações de F&A estão relacionados à gestão de pessoas e à cultura. No entanto, ainda que se defenda a administração do choque cultural, afirma-se que a maioria dos dirigentes brasileiros não planeja essa necessidade. Em geral, “a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada” (Barros *et alli*2003, p. 49).

Questões relativas à cultura não estão entre as principais preocupações dos executivos brasileiros. Esses dirigentes revelaram que suas maiores insatisfações estão ligadas a fatores financeiros como, por exemplo, a lucratividade da empresa. As supracitadas autoras observam que é comum a diferença entre a visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre as operações de F&A e sobre a dinâmica da integração (etapa na qual ocorre o encontro de culturas organizacionais).

A alta administração 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 (os dirigentes brasileiros afirmam que em 51,8% das operações de F&A, o processo de integração aconteceu naturalmente e, em 48,2%, de forma planejada). No entanto, para as pessoas que ocupam outras posições na empresa, o processo, em geral, é lento e traz inquietação e sofrimento. Esse fato permite ratificar a ausência de um planejamento consistente do encontro de culturas e, conseqüentemente, o abismo existente entre o que é defendido e o que é praticado. Dessa maneira, vista a trajetória de expansão das operações de F&A, sua tendência de crescimento e as divergências entre o discurso e a prática quanto à gestão do choque cultural, apresenta-se o seguinte problema: *qual seria a influência da gestão do choque cultural no resultado das operações de F&A?*

1. ENTENDENDO AS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

As razões para a aquisição de uma empresa influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa compradora (BARROS *et alli*, 2003). Essa estratégia, por sua vez, determinará o grau de mudança tanto na empresa adquirida como na adquirente. Vale destacar, que uma dessas mudanças está relacionada ao choque cultural entre as empresas, objeto de análise deste estudo.

Vários são os motivos para a compra de uma empresa. Serão utilizados como referência os divulgados por Rossetti (2001) e por Barros *et alli*(2003), pois além de englobarem praticamente a totalidade das possíveis razões, foram frutos de levantamentos realizados em território brasileiro.

De acordo com Rossetti (2001), há três dominantes que correspondem a mais de 50% do total. São eles: a) ganhos de *market share* (participação no mercado); b) maior amplitude geográfica de atuação; c) crescimento, com ampliação de escalas operacionais. Além dessas razões, relacionadas ao crescimento de um modo geral, o citado autor aborda objetivos referentes à ampliação da competitividade, à diversificação (tanto da linha de produtos quanto de negócios), ao aporte de tecnologia e à verticalização (integração da cadeia de negócios a montante e/ou a jusante).

Já Barros *et alli* (2003) afirmam que a literatura sobre F&A aponta dois motivos para a compra de empresas: maximização do valor da empresa, por meio de sinergias, economias de escala e/ou transferências de conhecimento; e motivações do corpo diretivo, baseadas no

aumento do *market share*, no prestígio da direção e na redução do nível de incerteza. Nesse estudo, as autoras encontraram aspectos similares aos divulgados por Rossetti (2001). Segundo elas, 59% das compras foram motivadas por questões de mercado, como o aumento de participação, a aquisição de marcas e a penetração em novos mercados; e 11,7% por motivos relacionados a ganhos de escala.

Outro ponto coincidente entre as duas pesquisas foi o referente a razões tecnológicas. De acordo com Barros *et alli*(2003), apenas 1,3% das empresas alegaram esse motivo para a compra, assim como os 8,6% relativos ao aporte de tecnologia divulgado por Rossetti (2001). A despeito das similaridades, Barros *et alli*(2003) mencionam dois fatos novos, que podem ajudar a explicar o alto percentual de fracassos nas operações de F&A.

Primeiramente, as autoras constataram que 9,1% das empresas adquiriram outras, porque as condições relativas ao preço eram muito favoráveis, sendo 44,6% do total das empresas adquiridas, encontradas em situação financeira precária. Ratificando esses dados, Tanure *et alli*(2007) ressaltam que 91% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras admitem ter adquirido negócios pela oportunidade do preço baixo.

O segundo ponto relevante está relacionado às motivações do corpo diretivo, mais especificamente às necessidades de prestígio da direção e ao fascínio que o jogo de poder exerce sobre a alta administração. Alguns executivos afirmam que, apesar da racionalidade necessária às operações, sentem-se estimulados e desafiados e, a partir de determinado momento, comprar a empresa torna-se uma “questão de honra”. Essa razão para a compra é também citada por Evans *et alli* (2002), que a tipificam como desejo irracional de executivos, e por Tanure *et alli*(2007), que a conceituam como arrogância executiva.

Segundo Sayão (2005), existem cinco modalidades de F&A. São elas: a) **horizontal**: ocorre entre duas empresas que pertencem a um mesmo ramo de atividade e geralmente concorrem entre si. Para Chandler *apud* Sayão (2005, p.25), é quando uma empresa adquire outras de mesmos processos, produtos e mercados, visando a um aumento da produtividade e da capacidade organizacional, por meio de economias de escala e escopo; b) **vertical**: Slack, Chambers e Johnston (2002) a definem como o grau e a extensão de propriedade que uma organização tem da cadeia produtiva da qual faz parte. Numa mesma cadeia, a organização pode expandir-se para o lado do fornecimento da rede e/ou para o lado dos clientes. Se administradas coerentemente, podem proporcionar melhorias de qualidade, agilidade, confiabilidade, flexibilidade e custos; c) **conglomerado ou co-seguro**: ocorre quando empresas de ramos diferentes unem-se para aproveitar oportunidades, diversificar e reduzir riscos; d) **Expansão geográfica**: situação em que uma empresa adquire unidades de produção em lugares distantes, principalmente no exterior, a fim de aproximar-se dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima; espera-se reduzir custos de transporte, distribuição e provisionamento; e) **Congênere ou concêntrica**: de acordo com Weston & Brigham *apud* Sayão (2005, p.26), trata-se do relacionamento entre empresas do mesmo setor, porém proprietárias de linhas de negócios diferentes, não existindo prévia relação entre elas, ou seja, relação de cliente e/ou fornecedor. Apesar da semelhança com a modalidade horizontal, diferencia-se desta por não permitir o relacionamento de cliente e/ou fornecedor.

Segundo Barros *et alli*(2003), na grande maioria das operações de F&A, três etapas se fazem presentes: *due diligence*; negociação; e integração. No entanto, as autoras reconhecem a existência, em algumas poucas ocasiões, do estágio denominado escolha reversa.

Na escolha reversa, presente em pouquíssimas operações, a fase é caracterizada pelo fato de o vendedor selecionar o seu respectivo comprador. A oferta financeira, apesar de importante, não é o principal atrativo. Outras motivações estão envolvidas, tais como a

percepção do empresário sobre as crenças e os valores dos potenciais compradores que, se muito distintos, poderiam causar choques indesejáveis a ambas as partes. Além disso, a existência de superposição de operações e a possibilidade do interessado na compra ser um concorrente frontal são fatores que também podem influenciar a decisão de venda da empresa.

Já na etapa da *Due Diligence*, trata-se, do início do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente. São realizados levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, no intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. Costumam-se analisar os aspectos mais objetivos do negócio, ou seja, os de caráter financeiro. Dessa forma, em regra, os integrantes da equipe responsável pela *due diligence* têm formação financeira, carecendo o grupo de multidisciplinaridade. A ausência de avaliações sob diferentes ângulos ajuda a explicar o descaso de algumas equipes com aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura etc;

A negociação é uma etapa duradoura e estressante, podendo ocorrer de maneira profissionalizada. Isso ocorre, quando é conduzida por profissionais competentes e experientes da própria empresa ou de instituições especializadas; ou quando acontece de forma mais personalizada, com os proprietários pessoalmente à frente das negociações. Um dos principais desafios das aquisições é imprimir agilidade aos processos de negociação. A qualidade das informações obtidas na *due diligence*, a definição prévia de uma estratégia consistente e a identificação de negociadores com base nessa estratégia são algumas medidas que podem contribuir para a redução do tempo desta etapa.

A fase da integração é fundamental para o processo de aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que ocorre quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegia-se o *bottom up*, ou seja, as contribuições de baixo para cima. Apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso.

Esses dois estilos de condução formam os extremos de um *continuum*, que podem combinar características mais relacionadas a uma ou a outra ponta, dependendo do interesse, competência e cultura da empresa adquirente. É nesta etapa que, em geral, as diferenças culturais são externadas. No entanto, isso não quer dizer, de forma alguma, que o planejamento do choque deva ser feito apenas na etapa de integração. É imprescindível que a gestão do encontro de culturas seja pensada anteriormente.

1.1. PRINCIPAIS MOTIVOS PARA O FRACASSO

Segundo Tanure *et alli*(2007), um estudo da Business Week/Mercer (1997) relatou que, em um período de dez anos, duas em cada três operações não alcançaram o resultado esperado. Ainda de acordo com as autoras, a revista Fortune, em pesquisa realizada também em 1997, revelou que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram seu custo de capital. A A.T. Kearney (1999) constatou que 75% das empresas envolvidas em F&A não atingiram os objetivos estratégicos que deram origem a operação, e que 58% das transações destruíram o valor acionário da empresa. Por fim, a KPMG (1999), estudando as aquisições entre fronteiras, divulgou que 17% das transações aumentaram o valor das ações da adquirente, 30% não alteraram e 53% reduziram esse valor.

Barros (2001) constatou que os principais problemas do processo pós-fusão/aquisição são, para 38,2% dos entrevistados, relacionados à avaliação incorreta do negócio; para 32,4%,

à expectativa de mercado não atendida e para 17,6%, a questões culturais. Outros problemas corresponderam a 11,8% do total.

Barros *et alli*(2003) afirmam que as principais razões para o insucesso das operações estariam relacionadas: à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida.

Já Tanure *et alli*(2007) apontam o atrito entre talento e competências, a perda de bens intangíveis (prejuízos na relação com *stakeholders*), os altos custos de transição e coordenação, o travamento da sinergia e a falta de ajuste cultural, como os principais motivos para o fracasso das operações de F&A.

Harding e Rovit (2005), por meio de pesquisa realizada com 250 altos executivos norte-americanos, relacionaram os principais motivos de fracasso das operações de F&A. Dentre os percentuais mais elevados, destacam-se “o desafio de integração ignorados”, com 67%, “as sinergias superestimadas”, com 66%, “os problemas na integração de times de gestão”, com 61%, e “a empresa-alvo estava maquiada para a venda”, dentre outros.

1.2. FATORES-CHAVE DE SUCESSO

Migrando dos principais motivos associados ao fracasso para os fatores apontados como determinantes para o sucesso, Barros *et alli*(2003) revelam que os empresários brasileiros, de maneira semelhante aos europeus e norte-americanos, assinalam como fatores-chaves de sucesso, em 62,8% dos casos, questões relacionadas à gestão de pessoas e da cultura. Ratificando esses dados, Tanure *et alli*(2007) apresentam um estudo sobre F&A internacionais, feito pela consultoria McKinsey, que revela os quatro principais fatores de sucesso, segundo as empresas consultadas. São eles: a) retenção de talentos essenciais (para 66% das empresas consultadas); b) comunicação eficiente (71%); c) retenção de executivos (77%); d) integração cultural (51%).

Em outro levantamento, realizado pela empresa KPMG (1999), os três fatores apontados como essenciais, para o sucesso das operações de F&A, foram: a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação.

Harding e Rovit (2005), de maneira semelhante à pesquisa citada anteriormente, questionaram os mesmos executivos norte-americanos, sobre quais seriam os fatores-chave de sucesso, para as operações de F&A. O resultado da pesquisa sinaliza para: a integração das culturas, desde cedo (83%), a seleção criteriosa de líderes (81%), sua respectiva comunicação (74%), as métricas de sucesso estabelecidas e monitoradas (70%) e o plano pronto, antes de concluída a transação (65%), dentre outros.

Se o encontro de culturas for bem gerenciado, como fator de sucesso, ou se for negligenciado, gerando o fracasso, fica clara sua influência no resultado das operações de F&A. Além disso, identificou-se uma incongruência entre o discurso e a prática da alta administração, quanto à influência do choque cultural no resultado das operações de F&A. No discurso, o choque cultural revelou-se como um fator de extrema importância, decisivo para o sucesso das transações. Contudo, na ação, grande parte dos executivos afirmou ser o processo de integração gerido de forma natural, sem dor ou sofrimento e, por isso, mal ou até mesmo não planejado. Dessa maneira, justifica-se essa pesquisa, que busca decifrar como ocorre o choque cultural e que conseqüências sua gestão promove efetivamente aos resultados das operações.

2. O CHOQUE CULTURAL

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

“Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições” (MOTTA & CALDAS, 1997, p.16). De acordo com Hofstede et al. *apud* Sayão (2005, p.45), não há um consenso sobre tal significado. No entanto, os autores afirmam haver uma conformidade em torno de algumas características. Fatores como a natureza holística, o caráter histórico, a relação com conceitos antropológicos, a construção social, a invisibilidade e a dificuldade de alteração, estão presentes na formação de qualquer definição de cultura.

Tendo em vista a multiplicidade de conceitos, optou-se por abordar os propostos por dois dos principais especialistas no tema: Edgar H. Schein e Geert Hofstede. Schein (1990, p.111), apresenta a seguinte definição para o termo:

(a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learn to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.¹

De acordo com autor, a cultura organizacional é dinâmica e intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis, podendo ser representada por três camadas estreitamente relacionadas. Schein (1992) afirma que a confusão existente sobre o conceito de cultura é justamente devido a não diferenciação das camadas, que variam do nível mais explícito ao mais tácito. São elas: a)Artefatos: estruturas e processos organizacionais visíveis; b)Valores compartilhados: estratégias, metas e filosofias; c)Premissas básicas (ou essência da cultura): inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos.

Os artefatos são os componentes mais visíveis de uma cultura organizacional. São fenômenos que podem ser observados por qualquer pessoa, mesmo que esta não pertença ao grupo em questão. Essa camada abrange todo o ambiente construído da organização (arquitetura, *lay out*, etc.), os veículos, as roupas que as pessoas vestem, os padrões de comportamento visíveis e habituais, a linguagem utilizada, os produtos etc. Segundo Schein (1992), esta é uma camada fácil de observar, porém difícil de decifrar. Discorrendo sobre a dificuldade, o autor cita o exemplo da observação do *lay out*, podendo este refletir a concepção do líder, o estilo dos arquitetos, ou até mesmo normas da comunidade local.

O próximo nível, denominado de valores compartilhados, justifica a presença dos artefatos. Segundo Schein (1992), ele define as respostas das pessoas sobre o porquê de determinada linguagem, o porquê de determinada vestimenta, o porquê de determinada arquitetura etc.

O autor propõe ainda o nível das premissas básicas, que não se revela diretamente à observação e é mais difícil de analisar. Esse nível, que origina os valores compartilhados, abrange os inconscientes e as crenças, e revela aos membros de um grupo como perceber, pensar e sentir as coisas. As premissas básicas são tidas como certas e, ao serem questionadas, causam desconforto e repulsa.

¹ Conjunto de pressupostos básicos criado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tenha funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, podendo ser ensinado a novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. (Tradução livre dos autores.)

O autor destaca, também, que para a compreensão da cultura, é fundamental entender esse nível. A essência da cultura está nas premissas básicas e, uma vez entendidas essas premissas, os outros níveis superficiais tornam-se de fácil compreensão.

Hofstede e Hofstede (2004) aduzem que a cultura é aprendida e não herdada. É derivada do ambiente social e não de genes. Para ser devidamente compreendida, é necessário distingui-la da natureza humana, de um lado, e da personalidade humana, de outro. A natureza humana representa o que as pessoas são em sua essência, o que todos os seres têm em comum. São os sentimentos mais profundos, de medo, ódio, amor, alegria, tristeza, vergonha; é a necessidade de associar-se a outros seres humanos. Apesar de distinta da camada cultural, o modo como as pessoas expressam esses sentimentos é modificado de acordo com a cultura na qual estão inseridas. Para distinguir uma cultura de outras, os autores propõem um modelo similar ao proposto por Schein (1992), segundo o qual as culturas se manifestam através de quatro camadas: símbolos, heróis, rituais e valores.

Ilustrados como as “camadas de uma cebola”, esses elementos se organizam da seguinte forma: os símbolos constituem a camada mais superficial, seguidos dos heróis e dos rituais; os valores assumem o papel de “núcleo da cebola”, representando a camada mais profunda da cultura.

2.2. OS MODELOS DE INTEGRAÇÃO CULTURAL

Segundo Barros *et alli*(2003), a integração cultural, entre adquirida e adquirente, e os conseqüentes impactos por elas sofridos variam segundo o tipo de combinação estratégica (parceria, aliança, *joint venture*, fusão, aquisição ou cisão) e o modelo de integração pretendido. O modelo de integração, por sua vez, é determinado pelas razões que motivaram a compra, pelo tamanho das empresas envolvidas, pela capacidade gerencial instalada na empresa adquirente, pela necessidade de manutenção do corpo social e pela situação financeira da empresa adquirida.

A classificação dos modelos de integração assume diferentes formas. Todavia, a idéia central é bastante similar. Uma das principais tipologias é apresentada por Marks & Mirvis (1998, p.72), que propõem os seguintes modelos de integração: preservação, movimento reverso, absorção, integração cultural e transformação.

Quanto aos estudos adaptados à realidade brasileira, cabe destacar também a classificação proposta por Barros (2001). Segundo a autora, há três modelos distintos de integração cultural: assimilação cultural, mescla cultural e pluralidade cultural.

A assimilação cultural, modelo que pressupõe a presença de uma cultura dominante, provoca um alto grau de mudança para a empresa adquirida e um baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A empresa compradora impõe seus procedimentos e sistemas, e trata a resistência à mudança e o sentimento de perda como manifestações naturais das pessoas da empresa adquirida.

A integração via mescla cultural, mais comum em processos de fusão ou *join venture*, principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e forças similares, é caracterizada pela busca de complementaridade de competências e um moderado grau de mudança em ambas as empresas envolvidas na operação. Apesar de idealizada como a melhor alternativa de integração cultural, por tentar preservar o que cada cultura tem de melhor, essa estratégia envolve um elevado custo de coordenação, maiores riscos políticos e é mais demorada que as demais. Além disso, o equilíbrio entre as empresas, sugerido pela estratégia, é possível apenas em termo teóricos, visto que “na prática existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil” (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003, p.34).

A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ou seja, o grau de mudança é baixo para ambas as empresas. É mais adequada quando o motivo da compra é fundamentalmente a aquisição de competências. Trata-se de uma fase transitória, pois, ao longo do tempo, as características da empresa compradora interferirão na vida da empresa comprada.

Conforme levantamento realizado por Barros *et alli*(2003), tanto os executivos quanto outros atores das empresas pesquisadas afirmaram que se utiliza mais a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem. Segundo elas, não existe melhor ou pior modelo de integração cultural, mas o mais certo para cada tipo de operação. A escolha errada poderá destruir valor e levar a operação ao fracasso.

Barros (2001) enfatiza que o choque entre culturas é potencialmente maior quando as empresas envolvidas na operação apresentam nacionalidades distintas. Nesses casos, as organizações carregam consigo os traços da cultura de seus países e, as diferenças de língua, costumes e práticas de gestão, acabam por aumentar a complexidade da integração.

2.3. O ENCONTRO DE CULTURAS

Analizado o grau de aculturação de cada estratégia de integração cultural, identificar-se-á, a seguir, as etapas do encontro de culturas. As reações por parte do corpo funcional a cada etapa serão mais ou menos intensas de acordo com a estratégia escolhida.

Barros (2001) divide o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro deles, no qual as empresas ainda não estão operando conjuntamente, a observação se dá a certa distância e há um desejo de aproximação. As diferenças não são notadas, e a complexidade da gestão do processo é, em geral, subestimada. No segundo estágio, as diferenças começam a ser percebidas. Os estilos diversos de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura, revelam as disparidades.

No terceiro estágio, caracterizado pela ampliação das diferenças, cada ato de uma pessoa de outra cultura passa a ser interpretado. As ações são criticadas, geram surpresa, ou mesmo admiração, mas nunca correm despercebidas. Há uma forte tendência de polarização, que torna evidente o conceito de “nós” e “eles”.

O maior risco de insucesso no processo encontra-se no quarto estágio. É nessa fase que as diferenças passam a ser superdimensionadas e estereotipadas. O parceiro de uma das companhias tende a colocar-se em posição de superioridade e desqualificar o outro. O sentimento de inferioridade gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda da cultura genuína. O medo de perder a identidade, associado a outros fatores, como o receio da demissão, a ameaça de perder espaço e poder, a tensão diante de um novo chefe e a necessidade de provar competência, acaba provocando maior resistência à integração cultural.

Barros *et alli*(2003) reforçam a resistência à integração provocada pelo sentimento de perda. As autoras ressaltam, que a mudança organizacional provoca reações individuais muito próximas à perda de um ente querido, e fazem uma analogia entre a situação vivida nas organizações e as quatro fases descritas por Bowlby (1982) sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda.

Segundo essas autoras, a primeira fase dessa teoria caracteriza-se pelo fato de a pessoa não compreender exatamente os impactos do que aconteceu, sendo às vezes interrompida por acessos de consternação e/ou raiva intensa. O indivíduo responsabiliza outras pessoas ao seu redor e chega até mesmo à negação do fato ocorrido. Fazendo um paralelo com a situação

vivida na empresa adquirida, as autoras citam que os empregados tendem a negar, minimizar ou avaliar de maneira exagerada os impactos da mudança organizacional ocorrida, podendo identificar e responsabilizar outras pessoas e situações distintas.

A segunda fase caracteriza-se pela saudade e busca da figura perdida. Enxerga-se apenas o lado positivo do “ente querido”. Nas organizações, de acordo com Barros *et alli*(2003), é o momento de superestimar o passado ou o antigo líder. É nesta fase que as diferenças começam a ser percebidas.

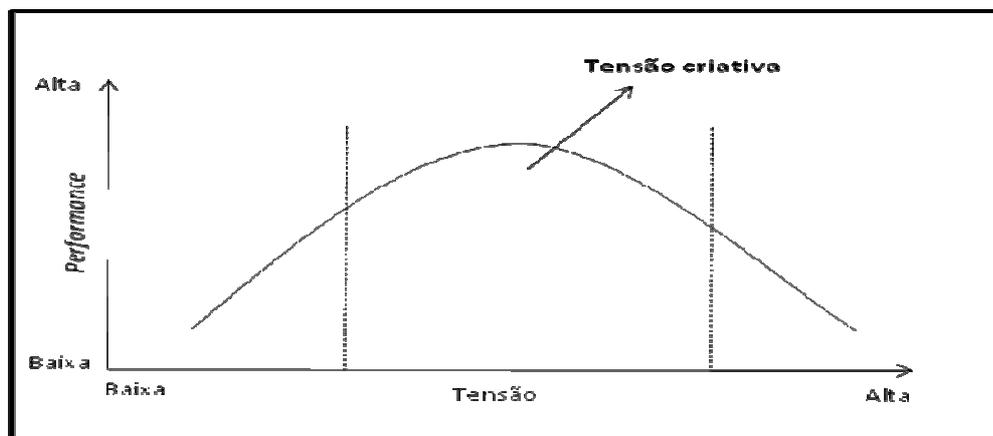
A terceira fase é marcada por um profundo momento de desespero e desorganização interna. A dor é aguda e parece eterna. No ambiente empresarial, as diferenças organizacionais são aguçadas e ampliadas. A polarização e o conceito de “nós” e “eles” tornam-se muito fortes. Esse terceiro estágio é o ponto crítico do processo. É aqui que a gestão da integração pode fazer a diferença.

A quarta e última fase é o momento de reorganização, sendo todas as experiências colocadas em seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar novos desafios e a lembrança torna-se positiva, não impedindo que o investimento emocional do indivíduo seja realizado. Para Barros *et alli*(2003), é a hora certa de fazer com que as diferenças sejam realmente percebidas, trabalhadas e transformadas em oportunidades. Dependendo de como é realizada a gestão do processo, as diversidades podem voltar a ser percebidas na escala real.

Seen (1992) segue pelo mesmo caminho ao relacionar os aspectos da mudança com os de caráter emocional. Segundo o autor, o processo é formado por cinco ciclos: otimismo desinformado; pessimismo informado; determinação e compromisso ou desistência; otimismo informado; e conclusão compensadora.

Por fim, Barros (2001) utiliza a curva de tensão, modelo proposto por Evans, Doz e Laurent (1989) para tratar da relação entre a *performance* e a tensão (ver Figura 5). Segundo a autora, nas operações de F&A a tensão costuma atingir níveis tão elevados, que a *performance* dos envolvidos fica aquém de seus potenciais. O grande desafio é manter a tensão no nível produtivo/criativo, fato possível apenas através de uma gestão consistente do processo de integração.

Figura 5: Curva de tensão.



Fonte: Evans, Doz e Laurent (1989).

2.4. ADMINISTRANDO O CHOQUE CULTURAL

Apesar da relevância do planejamento da etapa de integração, a maior parte dos adquirentes não o faz. Segundo Barros *et alli apud* Rourke (2003, p.31) “os compradores comportam-se como tubarões no frenesi de se alimentar: uma vez apanhada a presa, perdem o interesse em comê-la.”

Esta seção apresentará algumas medidas, mencionadas com frequência por diversos autores, para a gestão de um dentre os diversos problemas da etapa de integração: o choque cultural. Mesmo reconhecendo que praticamente todas as ações influenciam a forma como se dá o encontro de culturas, sejam elas tomadas na etapa de *due diligence*, negociação ou integração, foram escolhidas as mais comumente relacionadas à gestão desse fenômeno.

Cabe ressaltar, ainda, que esse levantamento não tem intenção prescritiva e, como afirmam Tanure *et alli*(2007, p.88), “não existe um modelo ideal de gestão de recursos humanos e de cultura nas F&A”. Ainda assim, identificam-se algumas medidas que podem ajudar a administrar o choque cultural.

Em primeiro lugar, cabe preparar a alta administração. É inegável o envolvimento emocional dos “donos” nas operações de F&A. No entanto, eles precisam tomar consciência de sua parte no processo e fazer o melhor para gerenciar a situação (BARROS, 2001). A alta administração deve estar engajada e disposta a discutir abertamente as diferenças. Ela precisa estar preparada para se comunicar com todos os funcionários, geralmente sedentos por informação. Ressalta-se, ainda, que as atitudes da alta administração durante o processo influenciam sobremaneira todos os níveis da organização. Como já observava Schein (1985), liderança e cultura são dois lados da mesma moeda. O líder tem papel decisivo na formação da cultura organizacional, podendo ele criá-la, modificá-la ou mesmo destruí-la. Suas ações guiam os outros membros da organização em relação à forma correta de perceber, pensar e sentir quanto aos problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna.

Depois, é importante comunicar clara e rapidamente todos os passos do processo. De acordo com Barros (2001, p. 136), “Não há conhecimento de nenhum caso de sucesso de gestão do encontro das culturas em processos de F&A em que não tenha havido uma comunicação rápida e aberta”. O processo de comunicação torna-se ainda mais relevante e complexo, se considerarmos o conceito de subculturas de Schein (1985). Segundo ele, cada departamento da organização desenvolve sua própria cultura ocupacional. Sendo assim, os diversos funcionários tendem a interpretar as informações de diferentes maneiras, conforme suas posições na estrutura organizacional, cabendo à empresa moldar a divulgação das informações de acordo com as particularidades do grupo em questão.

Segundo Barros (2001), a comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de F&A. Em um primeiro momento, o objetivo é informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações. As especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar a *performance* dos funcionários. Posteriormente, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que regerão a nova organização. Essas informações ajudam os funcionários a situarem-se e a minimizarem suas tensões frente ao futuro que os espera.

Outra medida que pode ajudar a administrar o choque cultural: ampliar a participação da área de RH. Segundo Evans *et alli* (2002), em pesquisas realizadas nos Estados Unidos e Europa, a área de RH está envolvida no planejamento das aquisições em apenas 25% das operações. Na etapa de negociação, o percentual é ligeiramente maior e no processo de

integração bastante superior (presente em cerca de 80% das operações), o que nos permite concluir que a área de RH atua, na maioria dos casos, após a efetivação da compra.

O distanciamento da área se dá, de acordo com os autores, porque a maioria das aquisições exige confidencialidade antes de anunciada a oferta ou o acordo. Isso ocorre tanto por questões comerciais e regulamentais, quanto devido ao estilo gerencial.

Não muito diferente, de acordo com Barros *et alli* (2003), em pesquisa realizada no Brasil, a área de RH participou apenas de 20% das operações e, especificamente na fase de *due diligence*, os participantes não ocuparam posição de decisão na equipe. Segundo as autoras, as equipes responsáveis por outras etapas que não a de integração, caracterizaram-se pelo caráter exclusivamente financeiro. A ausência de multidisciplinaridade faz com que aspectos importantes para a operação como, por exemplo, a avaliação da qualidade dos recursos humanos, sejam frequentemente deixados de lado.

Para Tanure *et alli* (2007), a contribuição mais importante que a área de RH pode dar ao planejamento da aquisição é assegurar que o processo de investigação (*due diligence*) cubra todos os aspectos envolvidos na transação, fazendo uma avaliação da cultura da empresa a ser adquirida e instalando uma auditoria sobre seu capital humano.

Em quarto lugar, cumpre realizar a *due diligence* da cultura. Segundo Tanure *et alli* (2007), tem-se como objetivos: examinar e pesar os fatores que podem influenciar o ajuste organizacional; prever e entender a futura dinâmica cultural ainda na fase de negociação; e preparar um plano para abordar essas questões caso a operação seja concretizada.

Dentre as peculiaridades a serem identificadas e investigadas, destacam-se: os valores praticados; os mitos e os ritos organizacionais; as políticas que impulsionam e distorcem os princípios existentes; eventuais mudanças ou ajustes de cultura feitos no passado; e as características e visões dos líderes. Ademais, cabe enfatizar que, para a correta avaliação cultural, não basta apenas conhecer a cultura da empresa-alvo. A empresa compradora precisa enxergar claramente sua própria cultura e compreendê-la em sua inteireza.

Segundo Maximiano (2007), as culturas podem ser estudadas por meio de indicadores. Os indicadores, também denominados atributos ou dimensões, permitem a construção de escalas ou réguas para analisar a cultura organizacional. De acordo com o autor, os indicadores mais comuns são: a) distância do poder: utilizada para identificar como as pessoas percebem a autoridade e as diferenças de *status*; b) linguagem: caracteriza a cultura como de alto contexto ou de baixo contexto, de acordo com a importância dada à palavra falada ou à palavra escrita; c) relações humanas: versa sobre o individualismo em oposição ao coletivismo, sobre o ser em contraste com o ter, etc; d) atitudes em relação ao futuro: distingue a atitude proativa (orientada para o longo prazo) da atitude reativa (orientada para o curto prazo); e) universalismo em contraposição ao particularismo: mede até que ponto as regras são inflexíveis ou podem ser mudadas para se ajustar a situações particulares; f) orientação para o ambiente: separa as culturas organizacionais adaptativas (orientadas para fora) das não adaptativas (orientadas para dentro); g) propensão ao risco: permite diferenciar as culturas orientadas para certeza (com pouca tolerância à ambigüidade) das orientadas para a incerteza (com alta tolerância à ambigüidade); h) mecanicismo e organicismo: caracteriza as organizações como máquinas (modelo mecanicista), adequadas a condições estáveis, tarefas especializadas, hierarquias definidas e comunicação vertical; ou organismos vivos (modelo orgânico), apropriados a condições instáveis, contínua redefinição de tarefas, organogramas de pouca utilidade e comunicação dispersa de natureza informativa.

CONCLUSÃO

As fusões e aquisições - F&A representam uma modalidade de combinação estratégica de história recente em território brasileiro, porém com perspectivas amplas de crescimento. Apesar da utilização do termo F&A (fusão e aquisição), o estudo trata basicamente das operações de aquisição, pois, em termos práticos, a maioria das ditas fusões se revela uma operação de aquisição. A mudança de postura estratégica do Brasil frente aos mercados mundiais nos anos 1990 e a relativa estabilidade econômica dos dias atuais são fatores que ajudam a explicar essa trajetória.

Analisando o histórico das operações de F&A, identificou-se que muitas oportunidades ímpares de negócios, transformavam-se, com frequência, em fracassos. Constatou-se que um dos principais fatores relacionados ao insucesso dessas operações era o conflito oriundo do choque entre culturas distintas.

Apesar de conhecida a fonte do problema, verificou-se que poucos são os dirigentes que se preocupam em ela. Em geral, até mesmo por desconhecerem os impactos causados pela divergência cultural, os executivos não reagem ao problema e deixam a integração cultural correr ao relento. Contudo, talvez para transmitirem a imagem de que estão atualizados com as modernas práticas de administração, repetem, em entrevistas, que a gestão do choque cultural é um fator de suma importância, para o sucesso das operações de F & A. Identifica-se, pois, um desacordo entre o discurso e a ação.

Os motivos apontados com maior frequência estão relacionados ao crescimento. Como era de se esperar, a competitividade, como um imperativo categórico do mercado global, impõe às empresas uma corrida incessante à expansão de seus negócios. As justificativas não poderiam ser diferentes da lógica do mercado. O que muitos não previam, porém, é que, além de motivos, tais como a diversificação dos negócios e a obtenção de economias de escala, haveria outros relacionados ao baixo preço pago pelas empresas adquiridas (geralmente em péssimas condições financeiras) e aos egos dos executivos.

No que tange à etapa denominada de *due diligence*, o estudo mostrou que há carência em multidisciplinaridade. Os profissionais responsáveis por esta etapa são, em sua maioria, especialistas que cuidam quase exclusivamente dos aspectos financeiros da operação. Dessa forma, desconsideram-se outros aspectos importantes no processo, tais como a qualidade dos recursos humanos das empresas adquiridas e a compatibilidade cultural entre as organizações.

Por meio do levantamento das principais razões para a compra, observou-se que a maioria das operações de F&A não atingiu os resultados esperados. E, ao se analisar cada etapa dos processos de F&A (*due diligence*, negociação e integração), ficou constatada que a etapa onde ocorreram as principais falhas foi a de integração.

Várias são as razões de fracasso das operações de F&A. No entanto, ao examiná-las em confronto com os fatores relacionados ao sucesso por diversos executivos, verificou-se que havia uma divergência em relação à importância dada ao choque cultural. O defendido pela alta administração, na teoria, era efetivamente desrespeitado, no nível da ação.

Buscou-se identificar a influência que a gestão do choque cultural poderia acarretar às operações de F&A. Respondendo a questão problema, todo o exposto permite afirmar, que a gestão do choque cultural influencia sobremaneira o resultado das operações de F&A. A influência é positiva, quando a gestão é realizada de maneira consistente, e comprovadamente negativa, caso seja suprimida.

REFERÊNCIAS

ABREU, Estela dos Santos; TEIXEIRA, José Carlos Abreu. **Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso**. 9 ed. Niterói: EdUFF, 2007.

BARROS, Betânia Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. *In*: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 6, p. 125-142.

BARROS, Betânia Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. *In*: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 5, p. 103-123.

BARROS *et alli*. Gestão nos processos de fusões e aquisições. *In*: BARROS, Betânia Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

CHANDELER, Alfred. **Sale and scope**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

DUPAS, Gilberto. **O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global**. *In*: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 1, p. 21-52.

Economistas comentam elevação do Brasil a grau de investimento. O Globo. Rio de Janeiro, 30 de abril de 2008. Disponível em: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em: 01 de maio de 2008.

Entenda o que significa para um país receber grau de investimento. O Globo. Rio de Janeiro, 30 de abril 2008. Disponível em <http://oglobo.globo.com>. Acesso em: 01 de maio de 2008.

EVANS, Paul *et alli*. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

EVANS, Paul; DOZ, Y. LAURENT, A. **Human resource management in international firms: change globalization, innovation**. Londres: Macmillan, 1989.

Fitch é a segunda grande agência a conceder grau de investimento ao Brasil. O Globo, Rio de Janeiro, 29 de maio de 2008. Disponível em <http://oglobo.globo.com> Acesso em: 02 junho 2008.

HARDING, David; ROVIT, Sam. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. *In*: BARROS, B.T. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 2, p. 53-65.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. London: McGraw Hill International, 1991.

HOFSTEDE, G.H.; NEUIJEN B.; OHAYV D.D.; SANDERS G. **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**. Administrative Science Quaterly, v. 35, p. 216-316, jun 1990.

KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. Empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: **Pesquisa de fusões e aquisições 2007 – 4º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil**. São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 17 março 2008.

KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. Empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: **Fusões e aquisições no Brasil: análise dos anos 90**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 8 maio 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 491 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS LTDA. Empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: **Fusões e aquisições no Brasil – Dezembro de 2007**. São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.pwc.com>> Acesso em 26 abril 2008.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. *In*: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 3, p. 67-87.

ROURKE, J.T. Integração pós-fusão. *In*: Key, Stephen L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SAYÃO, Anna Carolina Maia. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa**. Dissertação de mestrado profissional em administração. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2a. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Organizational culture**. *American Psychologist*, vol. 45, no.2, p. 109-119, fev. 1990.

SENN, Larry. Cultura. *In*: KEY, Stephen L. **Guia Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

TANURE *et alli*. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TANURE, Betânia; CANÇADO, V. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n.2, p-10-22, abr/jun 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 92 p.