

# Fusões e Aquisições: os Choques das Culturas Organizacionais Distintas

Viana, Bruno Alves  
bav.adm@hotmail.com  
FaSF

COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo  
rhanica@oi.com.br  
FaSF / UniFOA

BARBOSA, Marcus Vinícius  
marcus.barbosa@ig.com.br  
FaSF

MONTEIRO, Adival de Sousa  
adv.m@oi.com.br  
FaSF / UniFOA

MIRANDA, Macsuel  
macsuelmiranda@gmail.com  
FaSF

**Resumo:** Este trabalho tem como objeto de pesquisa o estudo acerca do choque de culturas. Acredita-se que a literatura nos traga algumas respostas em relação ao choque de culturas provocado pelo processo de fusão e aquisição, onde a preocupação com o debate cultural entre os funcionários vem sendo considerada em primeiro plano. Como objetivo pretende-se verificar de que forma os gestores poderão solucionar os problemas relacionados ao choque de culturas gerado a partir do processo de fusão e aquisição. Para realização deste trabalho far-se-á uma revisão bibliográfica seguida de uma pesquisa qualitativa com dados bibliográficos, com o objetivo de mostrar como as empresa vêm enfrentando os problemas causados pelo choque de culturas surgidos do processo de fusão e aquisição. O presente trabalho justifica-se a partir da importância deste tema como colaboração aos estudos de acadêmicos do curso de Administração e afins, bem como para profissionais que desejam se aprofundar sobre o assunto. Como conclusão, percebeu-se que a literatura acerca da cultura organizacional encontra-se restrita aos sítios de conteúdos acadêmicos, portanto, sugere-se estudos futuros com base nas empresas que passaram por processo de fusão e aquisição, para melhor entender o papel exercido pela área de gestão de pessoas e pelos líderes nesse processo. Sugere-se ainda analisar como as empresas se comportaram e como o processo influenciou no clima organizacional e na cultura da empresa.

**Palavras Chave:** Fusão - Aquisição - Cultura Organizacional - Choque Cultural -

## 1 - INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas a partir do processo de fusão e aquisição torna-se fundamental para que o artifício de integração seja bem sucedido. Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar. Dessa forma, para que as organizações consigam encontrar uma unidade objetivando o aumento da sinergia, os conflitos culturais devem ser compreendidos a partir do desenvolvimento da habilidade dos gestores em lidar com as diferenças culturais do corpo efetivo, com isso, espera-se manter um clima organizacional positivo (BARROS, 2003). Para tanto, este trabalho tem como objeto de pesquisa o estudo acerca do choque de culturas.

A Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6404/76), em seu Artigo 227, conceitua aquisição (incorporação) como “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. E em seu artigo 228, delimita a seguinte definição para fusão: “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Isto é, o processo de fusão resulta no desaparecimento das duas firmas anteriormente existentes e no surgimento de uma nova companhia, o que na literatura internacional é chamado de consolidação.

O processo de fusão e aquisição pode envolver várias razões a serem observadas. Com isso, autores como Barros (2003) e Waack (2000) destacam a importância atribuída à integração da cultura das organizações envolvidas para o sucesso das operações, salientando o índice de complexidade que está relacionado ao encontro de duas culturas. Desta forma, cabe questionar: Quais as ferramentas administrativas são usadas pelos gestores diante do choque cultural provocado pelo processo de fusão e aquisição?

Acredita-se que a literatura nos traga algumas respostas em relação ao choque de culturas provocado pelo processo de fusão e aquisição, onde a preocupação com o debate cultural entre os funcionários vem sendo considerada em primeiro plano (SCHEIN, 1985). A partir disso, busca-se compreender como o desconhecimento das diferenças culturais pode implicar em insucesso nas operações. Compreende-se também, a necessidade de verificar até que ponto as empresas destinam a devida importância ao assunto, uma vez que a adaptação de funcionários consiste em um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes.

Diante do disso, este estudo tem como objetivo verificar de que forma os gestores poderão solucionar os problemas relacionados ao choque de culturas gerado a partir do processo de fusão e aquisição. Uma vez que as empresas encontram-se contextualizadas no universo das diferentes combinações estratégicas, para a integração das culturas organizacionais em meio a esse processo.

Para realização deste estudo far-se-á uma revisão bibliográfica seguida de uma pesquisa qualitativa com dados bibliográficos, abordando um estudo de caso sobre a empresa Eletronuclear (2008), com o objetivo de mostrar como as empresas vêm enfrentando os problemas causados pelo choque de culturas surgido no processo de fusão e aquisição, dando ênfase à releitura a partir do relato vivenciado através do processo nessa companhia de grande importância no país.

Diversos estudos têm apontado a importância em identificar os principais fatores que levam ao choque de cultura constatado a partir das fusões e aquisições de grandes empresas, assim como os desafios de gerenciar as culturas organizacionais distintas. Tendo como grande

relevância a caracterização da conquista e da consolidação no mercado de trabalho dentro da disputa acirrada por novos negócios, devido aos rearranjos econômicos. O número elevado de fusões e aquisições tem chamado a atenção para a relevância da cultura organizacional, no aspecto de que o sucesso ou fracasso das fusões ou aquisições encontram-se, com frequência, indissolúvelmente ligados ao conceito de cultura organizacional.

Sendo assim, justifica-se a importância deste tema como colaboração de estudos para os acadêmicos do curso de Administração e afins, bem como para profissionais que desejam se aprofundar sobre o assunto.

No primeiro capítulo, a abordagem trata sobre as operações de fusões e aquisições, expondo os conceitos de fusões; aquisições; cultura organizacional; aspecto organizacional e os procedimentos legais nesse processo. No segundo capítulo, aborda-se as fusões e aquisições e o choque entre culturas organizacionais, sendo tratadas as vantagens e as desvantagens das fusões e aquisições; modelos de integração cultural; encontro de culturas e, finalizando, aborda-se como administrar o choque cultural. No terceiro capítulo apresenta-se o Estudo de Caso, utilizando como exemplo a empresa Eletronuclear, nesse capítulo é relatado o processo de fusão entre as empresas Furnas e Nuclen, finalizando com a análise crítica sobre o caso.

Neste estudo verificou-se quais as ferramentas administrativas são usadas pelos gestores diante do choque de cultura constatados a partir das fusões e aquisições das empresas, assim como os desafios de gerenciar as culturas organizacionais distintas. Tendo como grande relevância a caracterização da conquista e da consolidação no mercado de trabalho dentro da grande disputa acirrada por novos negócios, devido os rearranjos econômicos.

Desta forma, com as ações e estratégias dos gestores, a empresa Eletronuclear revelou que as diferenças culturais podem e precisam ser encaradas não como fontes de problemas e conflitos, mas como fontes de vantagem competitiva. Com os objetivos altamente direcionados e bem estruturados a Eletronuclear responde ao desafio de consolidar a indústria de geração elétrica no Brasil.

## **2. ENTENDENDO AS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

As trajetórias das fusões e aquisições tiveram início nos primeiros anos da década de 1990 e de forma bastante tímida, somente com a implantação do Plano Real no governo de Itamar Franco, em 30 de junho de 1994, que tinha como principal objetivo a redução e o controle da inflação, elaborado pelo então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso. O plano de estabilização da economia contou com a participação dos seguintes economistas: Gustavo Franco, Pêrsio Arida, Pedro Malan, Edmar Bacha, André Lara Rezende, quando a partir de então, o mercado de fusões e aquisições começou a alavancar, como exemplo, podemos citar as fusões e aquisições ocorridos no Brasil nos últimos anos, como as criticadas pelas empresas Ambev, Brasil Foods, Azul Trip e Via Varejo.

### **2.1 Conceito de Fusão**

De acordo com o dicionário Aurélio (2001, p. 338) apresenta-se o seguinte significado para a palavra fusão: “ato ou efeito de fundir, passagem de uma substância, ou duma mistura, da fase sólida para líquida”.

Dessa forma, a Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6404/76), em seu Artigo 228, propõe a seguinte definição para fusão: “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Ou seja, o processo de fusão resulta no desaparecimento das duas firmas antes existentes, seguida da criação de uma nova empresa, o que na literatura internacional chama-se consolidação.

Segundo Requião (2005, p. 261), fusão consiste na “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades, de tipos iguais ou diferentes, para formar sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

Knop (2003, p. 17) define fusão como sendo a união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior companhia ou a mais próspera. Vários estudos mostram que fusão pode ser uma transação na qual uma companhia adquire os ativos e passivos de outra e a existência legal da companhia adquirida é terminada. Uma fusão pode também abranger a aquisição das ações ordinárias de uma corporação por outra.

Segundo Levy e Sarnat (1988, p. 47) as fusões podem ser classificadas em três tipos básicos, sendo elas: fusão horizontal, fusão vertical e fusão por conglomerado que logo abaixo serão detalhas.

A fusão horizontal ocorre entre duas empresas que pertencem ao um mesmo ramo de atividades e geralmente concorrem entre si, ou seja, quando uma empresa adquire outras de mesmos processos, produtos ou mercados. Nesse aspecto, Gitman (1997, p. 739) ressalta a existência de uma forma especial de fusão horizontal, a fusão circular, que seria “uma fusão na qual uma empresa adquire outra que está na mesma indústria (ramo de atividade), mas não está na mesma linha de negócios, não é um fornecedor e nem um cliente”.

Já a fusão vertical por sua vez ocorre quando uma firma obtém facilidades de acesso ao fornecimento de bens e serviços anteriormente comprados ou por facilidade para processar ou distribuir bens. A compra do Pão Americano S.A pelo grupo Bunge & Born argentino, tornou-se um exemplo claro de fusão vertical.

Quanto à fusão por conglomerado, esta poderá ocorrer entre empresas que possuem pouca ou nenhuma similaridade aparente na produção ou no marketing. Nesse sentido, conforme Gitman (1997, p. 739) o benefício-chave desta fusão seria “a habilidade de reduzir o risco pela fusão de empresas com padrões cíclicos ou sazonais diferentes, de vendas e lucros”.

## **2.2 Conceito de Aquisição**

Para conceituar aquisição, necessita-se entender o significado desta palavra. De acordo com o dicionário Aurélio (2001, p. 56), “aquisição é o ato ou efeito de adquirir ou a coisa adquirida”.

A Lei das Sociedades Anônimas (Lei n.º 6404/76), em seu Artigo 227, conceitua aquisição (incorporação) como “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.” Barros (2003, p. 24) aponta que, fusão seria a compra de controle acionário de uma empresa por outra, determinando o desaparecimento legal da empresa comprada.

As fusões entre empresas guardam certa semelhança com a estratégia de aquisição internacional. Uma importante diferença consiste em que a imersão das empresas envolvidas no processo de fusão, normalmente, é equivalente. Além disso, as razões sociais originais desaparecem dando lugar a uma nova companhia que agrupa os ativos materiais e humanos das firmas anteriores (KNOP, 2003, p. 19).

Sendo assim, temos na aquisição a mesma relevância dos outros aspectos, onde são consideradas as ambições pessoais, que representam uma poderosa motivação para sua realização. A maioria das aquisições é uma combinação de vários fatores que contribuem para tornar o mercado de fusões e aquisições vibrante e contribuindo para levar às empresas instrumentos-chave de estratégias corporativas.

Nota-se conforme (PWC, 2012) que na última década houve um crescente aumento no mercado brasileiro do número de fusões e aquisições. Praticamente todos os segmentos econômicos do país têm passado por processos de consolidação visando as vantagens obtidas nessas operações. Até em períodos de turbulências e crises econômicas como as ocorridas na última década, a economia brasileira exibiu força e vigor para enfrentar e sair rapidamente das consequências negativas do mercado financeiro, mostrando-se atrativa e estável.

Também na mesma pesquisa feita pela (PWC, 2012) observou-se um crescimento dos investimentos estrangeiros nas fusões e aquisições com uma participação de 40% nas transações anunciadas em 2010. Este percentual reforça a visibilidade da economia brasileira no cenário mundial e o acompanhamento de nossa economia por parte dos grupos multinacionais com filiais e interesses no país.

No contexto geral das transações ocorridas no Brasil, na última década, temos a predominância das fusões e aquisições. Segundo estudos da PWC (2010) as aquisições com troca de controle são maioria, sendo: cisão 1%, incorporação 4%, fusão 5%, joint ventures 6%, compras 9% e aquisições, 5%.

### **2.3 Aspectos Legais**

Um dos fatores relevantes nas fusões e aquisições são os aspectos legais, pois trata do processo de formalização do evento, podendo em alguns casos inviabilizar a transação.

Quando ocorre a fusão/aquisição, necessariamente, é preciso submetê-la aos órgãos competentes para uma análise concorrencial dos atos de concentração econômica pela SDE (Secretaria do Direito Econômico) e por órgãos como SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico) responsáveis por emitir pareceres econômicos em atos de concentração, investigar condutas, bem como elaborar pareceres em investigações sobre condutas anti-concorrenciais. E por fim, ao CADE – Conselho Administrativo Econômico, que tem a responsabilidade de analisar e posteriormente decidir sobre as fusões, aquisições de controle, incorporações e outros atos de concentração econômica entre grandes empresas que possam colocar em risco a livre concorrência.

### **2.4 Procedimentos Legais de Fusões e Aquisições**

Uma vez estabelecidas as medidas preliminares para a fusão ou aquisição de uma sociedade, remetemo-nos aos requisitos para que esta possa ser fundida. Dá-se o início ao processo de fusão com o preparo do protocolo, que conterà as conclusões a que chegarão os

representantes de ambas as sociedades, ao ser estudada a operação. Esse protocolo deverá ser apresentado aos sócios de cada sociedade interessada na fusão, se essas forem anônimas (S/A), serão realizadas assembléias gerais de cada uma para que o protocolo, devidamente justificado, segundo o Artigo 225, da Lei n.º 6.404 de 15 de dezembro de 1976, seja discutido e votado.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) exige, segundo sua Resolução n. 15 de 19 de agosto de 1998 (BRASIL, CADE, 1999, p. 7-8), a apresentação de documentos preliminares, uma vez que aprovada, a sociedade deve nomear os peritos que avaliarão o(s) patrimônio(s) líquido(s) das demais sociedades interessadas. O perito nomeado por uma das sociedades avaliará a outra para evitar fraudes. Logo, os pareceres serão apresentados para exame e posterior aprovação.

A Lei 4.137 de 10 de setembro de 1962 (Lei Antitruste), em seu artigo 74, dispõe que todo ato de fusão deve ser aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Tal artigo visa manter sob controle o movimento concentracionista para evitar possíveis efeitos maléficis, como o monopólio.

## **2.5 Conceito de Cultura Organizacional**

Dentro da empresa pode ser caracterizada como uma filosofia dessa, podendo ser racionalmente desenvolvida por ela ou formada naturalmente pela interação entre pessoas.

Pode-se afirmar que a cultura organizacional é a combinação das culturas, independentemente do nível hierárquico. São várias as definições de cultura organizacional, dentre elas, a definição elaborada por Schein (1989) que pode ser encontrada em várias referências:

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 externos e integração interna, 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, p. 12)

Ratifica-se que a cultura organizacional é a mistura das culturas, independente da categoria, que quando compartilhadas pelos componentes da organização forma-se uma cultura corporativa. Dentro da firma pode ser caracterizada como uma filosofia da empresa.

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, p. 31)

Schein salienta que 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, p. 71) 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.

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

Hofstede e Hofstede (2004, p. 29) enfatizam 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.

Nassar (2000) afirma que cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.

### **3. AS FUSÕES E AQUISIÇÕES E O CHOQUE ENTRE AS CUTURAS ORGANIZACIONAIS**

Neste capítulo procurou-se compreender, de modo geral, ainda vista como uma estratégia de crescimento, que a fusão ou aquisição passa por um complexo processo de integração dos responsáveis pela organização, exigindo inúmeros cuidados, tanto no setor contábil quanto no operacional, além de avaliar as atividades ligadas com o departamento de recursos humanos e o modelo de gestão seguido pela organização.

#### **3.1 Vantagens e Desvantagens da Fusão e Aquisição**

O processo de fusão e aquisição pode trazer vantagens e desvantagens para as empresas. Segundo Hitt *et al.* (2002, p. 78), as razões que levam uma empresa a comprar outra são: aquisição de maior poder de mercado visando o resultado do tamanho da empresa e seus recursos, a capacidade para competir e superar barreiras.

Segundo Hitt (2002, p. 91), por outro lado, a empresa adquirente tende a deparar com certos problemas para obter o sucesso almejado. São eles: problema de integração por consistir em duas empresas de culturas e normas distintas; avaliação imprópria do alvo por não ter obtido um estudo completo da empresa a ser adquirida; dívidas grandes e extraordinárias que são obtidas mediante as aquisições; inabilidade para obter sinergia, ou seja, juntas as empresas teriam que produzir resultados superiores à produção das duas de forma individual; diversificação demasiada na aquisição.

As empresas que realizam fusões ou aquisições e que não obtêm resultados satisfatórios devidos as razões reveladas acima, passam por reestruturações a fim de corrigirem as falhas, buscando assim, alcançar uma melhor desempenho no mercado. Isso significa que ao adquirir uma empresa, deve-se fazer um estudo detalhado do que pretende com a fusão ou aquisição, considerando os pontos positivos e negativos de tal processo, esta mesma reflexão torna-se adequada também para o processo de fusão.

#### **3.2 Os modelos de integração cultural**

Conforme Barros (2003, p. 48), a integração cultural entre as empresas adquirida e adquirente, os consequentes impactos por elas sofridos, variam segundo o tipo de combinação estratégica (parceria, aliança ou joint venture). Por sua vez, determina-se o modelo de integração a partir dos motivos que determinaram a fusão ou aquisição, pelo tamanho das firmas envolvidas, pela capacidade gerencial instalada na empresa adquirente, pela precisão de manutenção do corpo social e pela posição financeira da empresa comprada.

A classificação dos modelos de integração assume diferentes formas. Todavia, a ideia principal torna-se bastante similar. Segundo Marks & Mirvis (1998, p. 72), as tipologias que propõem os modelos de integração são: preservação, movimento reverso, absorção, integração cultural e transformação.

Conforme Barros (2001, p.133) há três modelos distintos de integração cultural: assimilação cultural, mescla cultural e pluralidade cultural.

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

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

Conforme levantamento realizado por Barros (2003, p. 113), tanto os executivos quanto outros atores das empresas pesquisadas afirmaram que se utilizam mais a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem. Segundo Barros a escolha errada do modelo de integração cultural poderá destruir valores e levar a operação ao fracasso, pois não existe o pior, ou melhor, modelo e sim o mais adequado para cada tipo de operação.

### **3.3 Administrando o choque cultural**

Mesmo com a importância do planejamento na etapa de integração, a maioria dos compradores não o faz. Barros (2003, p. 31) afirma que “os compradores comportam-se como tubarões no frenesi de se alimentar, uma vez apanhada a presa, perdem o interesse em comê-la.”

Preliminarmente, cabe preparar a alta administração, tornando necessário o envolvimento emocional dos “donos” nas operações de fusões e aquisições. Embora precisem tomar consciência da sua parte no método e fazer o melhor para gerenciar a situação (BARROS, 2001, p. 132).

A alta administração deve estar engajada e disposta a discutir abertamente as diferenças. Ela precisa preparar-se para se comunicar com todos os funcionários, geralmente sedentos por informações. Ressalta-se, que as atitudes da alta administração durante o processo influenciam todos os níveis da organização. Schein (1985, p. 58), afirma que, o líder tem papel decisivo na formação da cultura organizacional, podendo ele criá-la, modificá-la ou mesmo destruí-la.

Segundo Barros (2001, p. 136), a comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de fusões e aquisições. Em um primeiro momento, o objetivo consiste em informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações, que geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar a desempenho dos funcionários.

Outra medida que pode ajudar a administrar o choque cultural consiste na ampliação e participação da área de recursos humanos. Para Evans *et al* (2002, p. 27), em pesquisas realizadas nos Estados Unidos e Europa, a área de recursos humanos está envolvida no planejamento das aquisições em apenas 25% das operações. Na etapa de negociação, o percentual torna-se ligeiramente maior e no processo de integração bastante superior, presente em cerca de 80% das operações, o que nos permite entender que a área de recursos humanos atua, na maioria dos casos, após a efetivação da compra.

Não muito diferente e de acordo com Barros (2003, p. 78), em pesquisa realizada no Brasil, a área de recursos humanos participou apenas de 20% das operações e, especificamente na fase de *due diligence*, os participantes não ocuparam posição de decisão na equipe. Segundo o autor, a escolha das equipes responsáveis por outras etapas que não a de integração, caracterizou-se pelo caráter exclusivamente financeiro.

Para Tanure *et al* (2007, p. 73), a contribuição mais importante que a área de recursos humanos pode dar ao planejamento da aquisição consiste em assegurar que o processo de investigação 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.

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.

Segundo Maximiano (2007, p. 491), as culturas podem ser estudadas por meio de indicadores, que também são os atributos ou dimensões, que permitem a construção de escalas ou réguas para analisar a cultura organizacional.

## **4. RELEITURA DO ESTUDO DE CASO DA ELETRONUCLEAR**

### **4.1 Caminho Metodológico**

Um caminho metodológico segundo Cervo *et al* (2007, p. 27) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica realizada com objetivo de nivelar os conhecimentos acerca das Operações de fusões e aquisições e o choque entre as culturas organizacionais. Em um segundo momento realizou-se um processo de seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho.

Como terceira etapa buscou-se encontrar um trecho do estudo de caso, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado.

A quarta e última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007, p. 46-47) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”.

## **4.2 Caracterização da Empresa**

De acordo com o Relatório de Administração emitido em 2012, temos a seguinte caracterização da empresa Furnas:

Furnas Centrais Elétricas é uma empresa de geração e transmissão de energia, de economia mista, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás, vinculada ao Ministério de Minas e Energia.

Nasceu com o desafio de sanar a crise energética que ameaçava, em meados da década de 1950, o abastecimento dos três principais centros socioeconômicos brasileiros, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Sua sede fica no Rio de Janeiro (RJ) e a empresa está presente em Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Espírito Santo, Distrito Federal, Tocantins, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rondônia, São Paulo e mais recentemente, no Rio Grande do Norte.

Além da geração hídrica e termelétrica, Furnas investe também em fontes alternativas de energia. Em parceria com outros grupos empresariais, comercializou a energia e obteve a autorização para construir 17 parques eólicos no Ceará e no Rio Grande do Norte, totalizando 502 MW de potência instalada.

De acordo com o site [www.nuclep.gov.br/empresa](http://www.nuclep.gov.br/empresa) (NUCLEN), apresenta-se que a Nuclen foi criada através do Decreto 76.805 a Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A. – NUCLEP, a fim de suprir a necessidade para a geração de energia, sendo uma empresa dotada de capacidade de engenharia de produto e de processos de fabricação para os componentes pesados.

Localizada no município de Itaguaí/RJ, a NUCLEP é uma indústria de base produtora de bens de capital sob encomenda, que atua preferencialmente na área de caldeiraria pesada e, atualmente, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

É uma sociedade de economia mista regida pela Lei n.º 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), pelo Decreto n.º 76.805/75 (Decreto de Criação), por seu Estatuto e outros dispositivos legais aplicáveis. Seu objeto social, conforme o Estatuto é projetar, desenvolver, fabricar e comercializar componentes pesados relativos a usinas nucleares, assim como equipamentos relativos à construção naval.

A NUCLEP tem mais de trinta anos de atividades operacionais, cujo início ocorreu em maio de 1980. Ao longo do tempo, mercê da grande complexidade operacional e tecnológica requerida para o desenvolvimento de seus negócios – e não obstante a descontinuidade sofrida pela implantação do Programa Nuclear Brasileiro – a empresa se tornou um centro de excelência diferenciado e reconhecido em todo o mundo, ampliando e diversificando suas atividades, integrando-se definitivamente a indústria de base e consolidando sua posição de

mercado a partir dos produtos e serviços que passou a oferecer para uma gama de empresas no país e no exterior.

Tornou-se, assim, uma empresa detentora de tecnologia e habilitada ao fornecimento de componentes pesados para as indústrias nuclear e convencional como objetivo.

Tendo como missão de “Projetar, desenvolver, fabricar e comercializar componentes pesados relativos a usinas nucleares e a outros projetos, atendendo as demandas estratégicas da Nação”.

Conforme Relatório da Administração e de Responsabilidade Social (2009:1), podemos caracterizar a empresa Eletronuclear:

A Eletronuclear é uma sociedade anônima de economia mista, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS, criada em maio de 1997 a partir da fusão entre a antiga Diretoria Nuclear de Furnas Centrais Elétricas S.A., e a NUCLEN - Nuclen Engenharia S.A. Em dezembro do mesmo ano, por decreto presidencial, foi aprovado o novo estatuto social da empresa, que recebeu a missão de explorar, em nome da União, as atividades nucleares para fins de geração de energia elétrica.

### **4.3 Relato do Caso**

O Estudo de Caso foi retirado do banco de dados do Google Acadêmico, e propõe-se fazer uma releitura do artigo “A dimensão cultural nos processos de fusão organizacional” de Patricia Asunción Loaiza Calderón e Vânia Martins dos Santos (2001), através de um estudo de caso nomeado “O caso da eletronuclear Eletronuclear”. A partir desse estudo fez-se o recorte da página 5, que encontra-se com fonte menor para reforçar o destaque e que será utilizado para posterior análise.

“A Eletrobrás Termonuclear S.A (ELETRONUCLEAR) foi criada em 1º de agosto de 1997, proveniente da fusão da área nuclear de Furnas Centrais Elétricas S.A. (FURNAS), responsável pela operação de Angra 2, com a Nuclen Engenharia e Serviços S.A. (NUCLEN), empresa de engenharia detentora da tecnologia do projeto Angra 2 e 3. As duas empresas dispunham de competência e capacidade técnica nas áreas de projeto, construção e operação de usinas termonucleares para responder ao desafio de consolidar a indústria de geração elétrica no Brasil. A principal preocupação desde o primeiro momento era construir uma nova empresa, com um conjunto novo de valores e práticas a partir da origem das duas empresas (FURNAS e NUCLEN). Foram constituídos 14 subgrupos de trabalho e um grupo de coordenação com pessoal de ambas empresas para começar as discussões a respeito de como a empresa ia se constituir, selecionando as práticas a serem mantidas pela nova empresa, de maneira a viabilizá-la da forma mais harmoniosa possível. As atenções nesse primeiro momento recaíram sobre os relacionamentos humanos no intuito de desenvolver confiança e entendimento mútuos, assim como conseguir a cooperação efetiva construída sobre o respeito pelo outro e pelas suas diferenças. Foram programados Encontros de Desenvolvimento Intercultural, articulando superintendências e gerências, para enfrentar as diferenças com ética e sensibilidade. Os primeiros contatos foram planejados com muito cuidado para possibilitar a integração cultural da nova empresa e evitar a formação de eventuais grupos de oposição e conflito. Esses encontros de desenvolvimento gerencial foram realizados em um local externo chamado de "neutro", se revelando como uma eficaz estratégia de aproximação de pessoas para a discussão e resolução de problemas, tanto organizacionais, quanto humanos. Esse ponto de encontro facilitou as primeiras aproximações entre as pessoas das duas origens (FURNAS e NUCLEN) possibilitando um maior entrosamento, na condição breve de unificação legal. Este aspecto é importante esclarecer, porque, pelo fato das duas organizações já manterem antiga relação de prestação de serviços mútuos, percebiam-se singulares, porém, não integradas. A ideia de uma sinergia interativa não era interpretada como sinônimo de unificação. Os referidos encontros,

mesmo propiciando a formação de equipes interculturais e multifuncionais mantinha as “fronteiras” das duas organizações bem delimitadas. A metodologia dos encontros baseou-se principalmente na postura participante de inserção, fator fundamental para a minimização dos impactos das diferenças presentes no pessoal de ambas as origens, com o exemplo dos profissionais de RH da empresa que recebia mais de 100 novos funcionários, e com os consultores durante a discussão de problemas incômodos, aguardando soluções dificultadas pela natural morosidade da burocracia pública devido à sua complexidade e tamanho de sua estrutura. Os primeiros encontros foram marcados por forte clima de emoção, na tentativa de equilíbrio entre sentimentos de perdas e ganhos, manifestando-se, também, subculturas de ambas as empresas, tornando o processo ainda mais complexo. Ficaram evidenciadas diferenças entre departamentos mais envolvidos com projetos, em contraste com outros mais voltados a operações e, ainda entre setores voltados para clientela interna e outros mais direcionados à clientela externa. A receptividade mútua dos profissionais de ambas as empresas foi lentamente sendo favorecida pela persistente postura de inserção da área de Recursos Humanos e da consultoria – elementos facilitadores da integração – bem como pela percepção de valores comuns e reconhecimento mútuo de talentos entre os diferentes durante os trabalhos dos grupos de integração. Destacaram-se os que consideraram as relações interpessoais e intergrupais como possibilidade de aproximação entre os diferentes, fortalecendo sentimentos positivos, favorecendo as primeiras aproximações entre os mais resistentes e, assim, contribuindo para o sentimento de confiança entre os envolvidos no processo. Esta atitude foi reforçada tanto pelas superintendências e gerências interculturais quanto pelo presidente da empresa, demonstrando sua preocupação com a dimensão humana. Com base no diálogo com entrevistados na ELETRONUCLEAR e na interpretação da documentação da empresa, foi elaborado o Quadro 1, que resume as características culturais que marcam diferenças significativas entre as duas empresas”.

**Quadro 1.** Categorias culturais na fusão.

1. estrutura	tamanho da empresa, história, localização geográfica.
2. recursos	humanos, tecnológicos, conhecimentos, equipamentos, financeiros, espaço físico.
3. política administrativa	distribuição do poder, diferenças salariais e benefícios, influências das culturas alemã e norte-americana.
4. estilos	formais, informais, interpretação dos procedimentos.
5. processo decisório	negociados e não negociados.
6. emoções	manifestações de sentimentos, atitudes, nível de comprometimento.
7. Comunicação	Verbal e não verbal.
8. Status	Visibilidade no mercado, reconhecimento da população.

Fonte: Calderón e Santos (2001) - adaptada

#### 4.4 Análise crítica

A principal preocupação desde o primeiro momento era construir uma nova empresa, com um conjunto novo de valores e práticas a partir da origem das duas empresas (FURNAS e NUCLEN). As duas empresas dispunham de competência e capacidade técnica nas áreas de projeto, construção e operação de usinas termoeletricas para responder ao desafio de consolidar a indústria de geração elétrica no Brasil. As atenções dos gestores era a apreensão de quais ferramentas dispunham para amenizar o choque cultural proveniente da Fusão e Aquisição existente entre as duas companhias.

A partir de um pressuposto referencial teórico evidencia um caráter de inserção participativa, capaz de apreender o estilo dinâmico e singular presente em todo processo de construção de uma nova cultura e de embasar processos bem-sucedidos de fusão organizacional. Uma vez que os encontros de desenvolvimento intercultural foram uma estratégia de aproximação efetiva entre as culturas, fazendo da fusão uma transição menos traumática, estimulando ou desenvolvendo o sentimento de respeito pelas diferenças, postura fundamental para minimizar choques culturais.

A peça fundamental foram que as atenções nesse primeiro momento recaíram sobre os relacionamentos humanos, no intuito de desenvolver confiança e entendimento mútuos, assim como conseguir a cooperação efetiva construída sobre o respeito pelo outro e pelas suas diferenças. Além de definir ações e estratégias de gestão eficientes, apontando um forte comprometimento atrelado ao referido choque de culturas, sendo assim, foram programados Encontros de Desenvolvimento Intercultural, articulando superintendências e gerências, para enfrentar as diferenças com ética e sensibilidade.

Com relação às ações e estratégias de gestão, a Eletronuclear planejou os contatos com muito cuidado para possibilitar a integração cultural da nova empresa e evitar a formação de eventuais grupos de oposição e conflito. O trabalho de integração já no começo do processo de fusão possibilitou à aproximação das pessoas de ambas as empresas. Considera-se uma boa prática de estratégia, pois, o grau de comprometimento e desenvolvimento dos funcionários foi sendo desenvolvido à medida que foram sendo superados os pontos de resistência, substituindo as desconfianças pelas primeiras expectativas de uma nova cultura a ser construída, com base na interação participativa de todos os envolvidos, com intuito de desenvolver confiança e entendimento mútuos, assim como conseguir a cooperação efetiva construída sobre o respeito pelo outro e pelas suas diferenças.

Com as ações e estratégias dos gestores, a Eletronuclear revelou que as diferenças culturais podem e precisam ser encaradas não como fontes de problemas e conflitos, mas como fontes de vantagem competitiva. Com os objetivos altamente direcionados e bem estruturados a Eletronuclear responde ao desafio de consolidar a indústria de geração elétrica no Brasil.

## **5. CONCLUSÃO**

Através deste estudo apresentou-se a gestão do indivíduo a partir do processo de fusão e aquisição, tornando essencial que o artifício de integração seja bem sucedido. Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar.

Constou-se a importância em identificar os principais fatores que induzem ao choque de cultura, averiguados a partir das fusões e aquisições das grandes empresas, assim como os desafios de gerenciar culturas organizacionais distintas. O grande número de fusões e aquisições tem chamado a atenção para a relevância da cultura organizacional, no aspecto de que o sucesso ou fracasso pode estar relacionado ao choque cultural.

A partir disso, busca-se compreender como o desconhecimento das diferenças culturais pode implicar em insucesso nas operações. Abrange também verificar até que ponto as empresas dão a devida importância ao assunto, uma vez que a adaptação dos funcionários consiste em um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das firmas. Aparência visivelmente 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 com culturas distintas.

Para que as empresas obtenham a integração, objetivando o avanço da sinergia, os conflitos entre as culturas devem ser compreendidos para que se possa lidar com as diferenças e manter um clima positivo na organização. Nessa conjuntura, o líder tem um papel vital, pois ele é apresentado como facilitador na gestão de pessoas nas fusões e aquisições, já que através do seu conhecimento e de forma transparente, tem o potencial de reduzir os impactos causados no processo. O líder ainda deve impulsionar a equipe para um clima de motivação, objetivando diminuir os contrastes culturais.

Finalizando, percebeu-se que a literatura acerca da cultura organizacional encontra-se restrita aos sítios de conteúdo acadêmico, portanto, sugerem-se estudos futuros com base nas empresas que passaram por processo de fusão e aquisição, para melhor entender o papel exercido pela área de gestão de pessoas e pelos líderes nesse processo, como também analisar como as empresas se comportaram com a mudança e de que forma o processo influenciou o clima organizacional e a cultura da empresa.

## REFERÊNCIAS

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

**BARROS, B. T. (org.).** Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

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

**BRASIL,** Lei Nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404\\_1976.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404_1976.htm)> Acesso em: 10/março/2013.

**CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da.** Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**CRESWELL, John W.** Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

**ELETRONUCLEAR.** Relatório da Administração e de Responsabilidade Social 2009 - Disponível em: <[www.eletronuclear.gov.br](http://www.eletronuclear.gov.br)> Acesso em 14/06/2013 as 15:00 horas.

**EVANS, P. et al.** 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.

**FURNAS.** Relatório de Administração 2012. Disponível em: < [www.furnas.com.br](http://www.furnas.com.br)> Acesso em 17/06/2013

**GITMAN, L. J.** Princípios de administração financeira. São Paulo, Harbra, 1997. Cap. 19: Fusões, aquisições alavancadas (LBOs), alienação de investimento e falência, Pág. 732-777

**HITT, M. A; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E.** Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira, 2002.

**KNOP, Rita de Cácia Rodrigues de Oliveira.** Fusões e Aquisições Como Estratégias Competitivas das Empresas de Telecomunicações: Uma Reflexão Sobre A Tomada De Decisão, Florianópolis- SC, 2003.

**LUNA, Sérgio Vasconcelos de.** Planejamento de pesquisa: uma introdução. 2a edição. São Paulo: EDUC, 1999.

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

**MINAYO, M.C. S (org.).** Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

**MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org).** Cultura Organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

**NUCLEN.** Característica da empresa Disponível em: < <http://www.nuclep.gov.br/empresa>>. Acesso em 10/05/2013.

**PWC.** Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros. 2010/2012 : DisponívelDisponível em: < <http://www.pwc.com.br/pt/Http://www.pwc.com.br/pt>> Acessado em 10/05/2013.

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

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

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

**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.