

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Bruna Martins Coelho**

**OS IMPACTOS CULTURAIS DE UM PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS:  
Estudo de caso em um grupo financeiro**

**Taubaté – SP**

**2016**

**Bruna Martins Coelho**

**OS IMPACTOS CULTURAIS DE UM PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS:  
Estudo de caso em um grupo financeiro**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Recursos Humanos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

**Taubaté – SP**

**2016**

**Bruna Martins Coelho**

**OS IMPACTOS CULTURAIS DE UM PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS:  
Estudo de caso em um grupo financeiro**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Recursos Humanos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

Data: / / .

Resultado: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana Leonidas de Oliveira

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup>

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup>

Assinatura \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

À minha amada e saudosa mãe pelo apoio e amor incondicional de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família por acreditar que essa conquista seria possível, especialmente ao meu Pai Pedro, o qual sempre me incentivou à constante busca por conhecimento. À minha mãe Regina, que me fez ter força para concluir esse trabalho, às minhas irmãs Mirela e Giovanna pela torcida, à Janete pelo carinho e ao meu namorado Rodrigo por estar sempre ao meu lado.

Agradeço, também, minha orientadora Adriana Leonidas por todo aprendizado, dedicação e paciência.



## RESUMO

Aquisição entre empresas tem sido assunto recorrente nas pesquisas devido ao aumento considerável dessa prática nos últimos anos. Por ser considerada uma das formas mais relevantes de mudança organizacional, as estratégias financeiras e de recursos humanos no período pré e pós-aquisição devem ser muito bem formuladas, uma vez que disso depende o sucesso ou insucesso do processo. Diante disso, o presente estudo visa, através de estudo de caso de abordagem qualitativa, identificar em um grupo financeiro, os principais impactos culturais percebidos pelos funcionários da empresa adquirida e empresa adquirente no período pós-aquisição. Os dados foram coletados através de questionários aplicados a dois grupos de funcionários: consultores e supervisores, sendo a amostra total de 17 pessoas. Os principais resultados revelam que houve, de modo geral, uma resistência inicial ao processo de aquisição, indicando que as estratégias utilizadas no período pré e pós-aquisição poderiam ter sido mais eficientes. Com a presente pesquisa, também foi possível identificar os sentimentos e percepções dos funcionários em relação ao processo de aquisição, o sentimento de unidade entre as empresas estudadas e como os funcionários habituaram-se à essas mudanças. A análise e a discussão de tais resultados permitiram sugerir possíveis soluções, a fim de diminuir as diferenças culturais entre os dois grupos, aumentando as chances de sucesso do processo de aquisição.

Palavras-chave: Aquisição. Fusão. Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

### **IMPACTS CULTURAL THE ACQUISITION OF A PROCESS FROM THE PERSPECTIVE EMPLOYEES: Case Study hum Financial Group**

Acquisitions among companies have been a common issue in research due the considerable increase in this practice in the past years. For being considered one of the most relevant ways of organizational change, the financial strategies and human resources in the pre- and post- acquisition period have to be very well determined, since the success of failure of the process depends on them. Thus, the present study aims, through a case study in a financial group, identify the main cultural impacts felt by the acquired company employees and the acquiring company in the post-acquisition period. The data was collected through questionnaires applied to two groups of employees (consultants and commercial supervisors) in different branches of the group. The main results show that there was, in general, an initial resistance to the acquisition, indicating the strategies used in the pre- and post-acquisition could have been more efficient. With this research, it was also possible to identify the feelings and perceptions of employees regarding the acquisition process, the feeling of unity among the companies studied and how employees have become used to these changes. The analysis and discussion of these results allowed to suggest possible solutions in order to reduce the cultural differences between the two groups, increasing the chances of success of the acquisition process.

Keywords: Acquisition. Fusion. Organizational Culture

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	12
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	13
2.REVISÃO DE LITERATURA .....	14
3 MÉTODO.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	3754
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	630
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	63
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO INDIVIDUAL.....	64
ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL.....	66

## **1 INTRODUÇÃO**

Os ambientes organizacionais competitivos tornaram-se cenário propício para o aumento aquisições no Brasil e no mundo, visto que pode ser considerada uma forma de mudança estratégica significativa e de sobrevivência para as organizações. Especificamente no que diz respeito à aquisição de organizações que competem pelos mesmos recursos no mercado, Pfeffer (1976) sugere três razões pelas quais as organizações se envolvem neste tipo de transações e em fusões: a) para reduzir a concorrência absorvendo um competidor importante; b) para administrar a interdependência com fontes de entrada ou saída de compradores para poder absorvê-los e; c) para diversificar operações e diminuir a dependência em relação às organizações com as quais ela troca.

De forma complementar, Walter e Barney (1990) observam que um dos objetivos gerenciais das fusões e aquisições (F&As) é reduzir a dependência da empresa para outras em seu ambiente. Sobre o mesmo tema, Pfeffer (1972) sugere que esta alternativa é frequentemente utilizada para reduzir a concorrência direta.

Apesar dos diversos benefícios dessa estratégia, percebe-se que muitas empresas não estão preparadas no que diz respeito às consequências diretas da aquisição na cultura das organizações. Nesse sentido, o presente trabalho aborda a questão da aquisição entre empresas através pesquisa bibliográfica, além de fazer um estudo de caso em um grupo financeiro, em que se pesquisou os impactos culturais mais significativos percebidos pelos funcionários das empresas envolvidas após o processo de aquisição.

### **1.1 PROBLEMA**

Ao pensar em um processo de aquisição, acredita-se que este foi baseado em um planejamento estratégico altamente lucrativo, porém muitas vezes o resultado desse processo não é satisfatório. Vários fatores podem contribuir para o insucesso da aquisição, entre eles, a forma inadequada às quais os funcionários das empresas envolvidas são submetidos a uma cultura diferente da costumeira, sem que exista nenhum processo de integração e sem considerar a complexidade cultural existente entre as duas organizações. Segundo Harding e Rovit (2005), o

desafio da integração pós-fusão pode se mostrar mais assustador que o esperado e assim, quando já é tarde demais, os responsáveis pela transação percebem que a integração deveria ter se iniciado muito antes e sido muito mais abrangente.

A diferença cultural entre as empresas pode ser superdimensionada, de forma que os funcionários de uma das organizações possam se sentir superiores e vice versa. Existe ainda o risco de aculturação e/ou perda de identidade entre os colaboradores, ou também o receio iminente de uma demissão. Todos esses fatores tornam a integração cultural entre as empresas adquirida e adquirente muito mais complexas.

Percebe-se então, a importância de avaliar os valores culturais das empresas envolvidas no processo de aquisição, a fim de implementar alguma ação que melhore a integração entre as mesmas. Frente a todas essas questões, pergunta-se: Quais os principais impactos culturais percebidos pelos funcionários da empresa adquirida e adquirente após o processo de aquisição de um grupo financeiro?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar os principais impactos culturais percebidos pelos funcionários da empresa adquirida e adquirente após o processo de aquisição de um grupo financeiro

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

-Identificar os impactos culturais positivos e negativos sentidos pelos consultores e supervisores comerciais da empresa adquirida e empresa adquirente, após a aquisição.

- Analisar se foi percebida, por parte dos funcionários, a implantação de alguma ação para amenizar esses impactos.

- Verificar se existe sentimento de unidade entre os funcionários das empresas.

- Levantar os valores e crenças das empresas, nos períodos pré e pós aquisição, sob a ótica dos funcionários.

- Discutir possíveis soluções a fim de diminuir as diferenças culturais entre os dois grupos financeiros.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

De acordo com os propósitos desse estudo, focou-se apenas em um grupo financeiro que passou recentemente por um processo de aquisição.

A pesquisa não foi aplicada a nenhum outro nível hierárquico da empresa, além do já mencionado, consultores comerciais e seus supervisores diretos.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Nota-se que as Fusões e Aquisições (F&As) surgem como uma alternativa estratégica a partir do momento no qual se observa a existência de investimentos comuns em um mesmo ramo de atividade, em um panorama no qual a experiência entre os pares gera um conjunto de competências capaz de ampliar a participação de mercado de ambas. Além destes aspectos, ressalta-se que tal estratégia é adotada por empresas que notam um desempenho abaixo do esperado, enviando, assim, a necessidade por uma reestruturação. Para que o objetivo estratégico das empresas sejam alcançado e bem sucedido, precisa-se que a integração entre as empresas e seus funcionários esteja em sintonia. Na maioria das vezes o planejamento pré e pós-aquisição é focado apenas no setor financeiro, deixando em segundo plano os aspectos intangíveis de uma organização, o que pode ser muito prejudicial.

Isso posto justifica-se a necessidade de estabelecer um foco na cultura organizacional das empresas no período pós- aquisição, delimitando-se o estudo a um grupo financeiro brasileiro.

Os principais impactos culturais dessa fusão foram avaliados, sob a ótica dos funcionários envolvidos, de forma a apresentar contribuições significativas para as

empresas envolvidas, além de contribuir academicamente para esse campo de pesquisa.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA**

A monografia é composta por cinco capítulos, a começar pela introdução. Nesta, são apresentados o problema, os objetivos gerais e específicos, além da delimitação e relevância do estudo. O segundo capítulo traz a revisão de literatura na qual foram abordados o conceito de fusão e aquisição, além dos principais motivos para que esses processos ocorram. A seguir vem o terceiro capítulo, em que é apresentado o método utilizado na pesquisa. Os resultados são apresentados e discutidos no quarto capítulo. Por fim, as considerações finais estão no quinto capítulo. O trabalho é concluído com as referências, apêndices e anexos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&AS)

Carente por um consenso que permita estabelecer uma teoria geral que sirva de suporte para o tema, o processo de F&As tem sido objeto de estudo por autores que procuram estabelecer um conjunto de justificativas capazes de legitimá-lo (CAMARGOS; BARBOSA; FRANCISCO, 2003).

Neste panorama, Salgado (2010) ressalta que as F&As representam estratégias externas adotadas por empresas que têm como objetivo expandir suas atividades. Processo o qual se intensificou a partir da década de 1990, a partir do momento no qual as firmas passaram a verificar possibilidades de crescimento entre elas.

Dando destaque às fusões, Weston e Brigham (2000) ressaltam que a mesma ocorre quando duas empresas se combinam para a criação de uma única, formando uma sociedade completamente nova que absorve os ativos e passivos das formadoras. Para Wright *et al.* (2000, p.153), tal operação representa uma estratégia de crescimento na qual uma empresa combina-se com outra. Enquanto Reed e Lajoux (1995, p.3) complementam, salientando que esta composição ocorre quando uma empresa é combinada com outra. Esta combinação constitui um processo no qual uma empresa desaparece dentro de outra sobrevivente, sendo que aquela surgida após a consolidação do processo é referida como sucessora ou empresa combinada.

Legalmente, Key (1992) define fusão como uma operação através da qual duas ou mais sociedades se unem com o objetivo de formar uma nova sucessora dos direitos e obrigações, extinguindo-se as sociedades envolvidas. O que leva Zilber e Piekny (2005, p.173) a considerarem tal processo como uma “estratégia de nível empresarial em que uma empresa se combina com outra e ambas se consolidam dando origem a uma sucessora, disposta estrutural e organizacionalmente para se desenvolver e crescer”. Aprofundando, salienta-se que a fusão pode ser classificada em horizontal, vertical (WRIGHT *et al.*, 2000) ou conglomeradas (KNORST, 2007), conforme exposto na sequência:

- Fusão horizontal: ocorre entre empresas da mesma indústria, que produzem o mesmo tipo de bem/ serviço. Ocorre quando se tem como finalidade buscar sinergias e aumentar poder de mercado;
- Fusão vertical: ocorre entre empresas posicionadas ao longo da cadeia de produção;
- Fusão conglomerada: ocorre entre empresas que exercem atividades não relacionadas, mas que buscam minimizar risco diversificando a produção e aprofundando economias de escopo.

Levantados os aspectos referentes às fusões, Zilber, Fischman e Pikiney (2002) referem-se às aquisições, salientando que este é o termo genérico utilizado para descrever a mudança de proprietário (ZILBER; FISCHMANN; PIKIENY, 2002). Sendo que Bernardo e Campos Filho (2010) referem-se à terminologia como um processo no qual uma companhia obtém a maior parte do comando de outra, seja pela aquisição de ativos ou através de uma oferta de compra de ações.

Complementando, Gitman (2004) ressalta que a aquisição ocorre quando duas ou mais empresas se unem, fazendo com que a resultante mantenha a identidade de uma das originárias, fazendo com que os ativos e os passivos da menor sejam incorporados aos da maior. Tais considerações permitem considerar, conforme ressaltam Reed e Lajoux (1995), a aquisição como uma estratégia empresarial de crescimento, na qual as ações ou ativos de uma empresa passam a pertencer a um comprador.

Levantados os pressupostos sobre as fusões e as aquisições, Zilber, Fischmann e Pikieny (2002) ponderam que a diferença entre ambas é o fato da primeira poder ou não acontecer após a segunda. Sobre este aspecto, Miranda e Martins (2000) ressaltam que a fusão e a aquisição se diferenciam essencialmente no que diz respeito à identidade da nova empresa. Ou seja, no primeiro processo as empresas acabam juridicamente, dando origem a uma nova sociedade. Enquanto no segundo, as empresas mantêm suas identidades, modificando apenas seu quadro gerencial.

Apresentadas as diferenças entre os conceitos, Rossmussen (1989) observa que o processo de F&As se justifica pela existência de investimentos iniciais comuns em um mesmo ramo de atividade, no qual a experiência e *know-how* dos pares envolvidos cria um conjunto de competências capaz de ampliar o *market share*

através da penetração em novos mercados sem precisar percorrer a etapa de maturação de suas plantas de investimento a partir da estaca zero.

Por fim, Tanure e Cançado (2005) complementam ao salientar que as empresas podem ter a intenção de se envolver em um processo de F&As quando observam um desempenho abaixo do esperado, evidenciando-se problemas em alguma área de sua gestão operacional e financeira, como também a necessidade por uma reestruturação através da busca pela inovação tecnológica e de suas áreas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Aprofundando sobre o tema, e ressaltando alguns dos motivos que levam empresas a se realizarem F&As, Oliveira, Forte e Aragão (2007) salientam que quando se trata deste tipo estratégia, também é comum se falar em vantagem competitiva, pois ambos os processos promovem o aumento na competitividade, a partir do momento no qual proporcionam às empresas fontes de diferenciação ou liderança de custos (PORTER, 1995). Aprofundando, Churchil Jr. e Peter (2000) ressaltam que a mesma corresponde à capacidade de uma firma ter melhor desempenho em relação aos seus concorrentes, ofertando no mercado algo que a valorize. Neste sentido, a Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento, a UNCTAD (2000), salienta que entre os principais motivos apontados para a realização de uma F&As é a busca por uma forma mais rápida de garantir ou ampliar sua posição competitiva, garantindo vantagens diversas diante de um ambiente de mudanças. Visão corroborada por Lamb (2011), ao destacar que estas estratégias representam uma maneira muito comum de uma empresa obter vantagem competitiva, especialmente por proporcionar a ela a propriedade de alcançar seus objetivos de integração vertical e diversificação. Sobre este aspecto, Filho e Vieira (2010) enfatizam que os processos de F&As representam uma oportunidade rápida de penetração em novos mercados, pois o investidor compra uma empresa em operação com carteira de clientes, marca estabelecida e ativos em pleno funcionamento. Enquanto Zilber *et al.* (2002) acrescentam ao dizer que empresas envolvidas em F&As buscam exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologias para reduzir prazo e custo de produto com melhoria da qualidade, reduzir o número de competidores e fortalecer a reputação e a imagem.

Apresentados alguns dos benefícios que as empresas podem adquirir ao realizarem F&As, Kloeckner (1994, p.42), através de uma discussão teórica, atenta para a não existência de uma teoria geral utilizada para explicar este evento, mas

“um conjunto de explicações que se propõem a lhe conferir legitimidade, vinculadas a aspectos científicos de algumas teorias de empresa”. Sobre este aspecto, o mesmo chama atenção para duas abordagens comuns: a) o racional da eficiência, que tem sua origem na teoria neoclássica e possui como foco central a ênfase na existência da empresa maximizando a riqueza de seus proprietários; e b) a separação entre propriedade e o controle da organização, que embasa os motivos para a ocorrência de deste evento.

Destacando algumas abordagens teóricas, Barbosa (2010) ressalta a existência de trabalhos que estudam as F&As sob a perspectiva da Organização Industrial (OI), o que abrange os três constructos que formam o paradigma ECD (Estrutura – Conduta – Desempenho) proposto por Scherer e Ross (1990). Para Djolov (2006), a principal premissa desta abordagem diz respeito ao quanto as indústrias concentradas apresentam altos retornos acima do normal e em quanto isto é o resultado de um poder de monopólio colusivo-adquirido. Segundo o autor, este modelo sugere que as F&As ampliam os limites da firma.

Além do paradigma ECD, Barbosa (2010) salienta estudos que trabalham F&As sobre a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), que se baseia nos fundamentos de Penrose (1959), tem sua origem no trabalho seminal de Wernerfelt (1984), continuados por Barney (1986). Esta teoria aborda a firma como um conjunto de recursos e que a propriedade dos mesmos é o verdadeiro potencial para a geração de lucros. Para a VBR o tipo, magnitude e natureza dos recursos e capacidades da empresa são fatores importantes para sua lucratividade (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Destacando outra abordagem, ressaltam-se estudos que trabalham as F&As sobre a perspectiva da Teoria Institucional proposta por North (1990), que destacam este tipo de operação como uma forma utilizada pelas empresas para adquirir, ampliar ou garantir sua legitimidade perante o mercado.

Complementarmente, Trautwein (1990) propõe sete teorias que segundo ele podem explicar os motivos pelos quais ocorrem F&As. Em primeiro lugar, o autor cita a Teoria da Eficiência, segundo a qual estas operações são executadas para atingir sinergias financeiras, operacionais ou gerenciais. Em segundo, destaca-se a Teoria de Monopólio, que entende este processo como ações planejadas e executadas para alcance de poder de mercado. E em terceiro, salienta-se a Teoria da Valorização, que entende que F&As são planejadas e executadas por

administradores que possuem melhor informação sobre o valor da firma do que o valor de mercado da ação.

Além destas, Trautwein (1990) propõe a Teoria de Construção de Império (quarta), que sugere que as F&As são planejadas e executadas por gerentes que visam à maximização de sua própria utilidade frente à utilidade dos acionistas da empresa. A Teoria de processo (quinta), que se baseia na literatura de processos de decisão estratégica. A Teoria do Assaltante (sexta), que se refere ao responsável pela transferência do bem estar dos acionistas para a companhia que ele objetiva adquirir ou tenha adquirido recentemente. E a Teoria do Distúrbio (sétima), que sugere a ocorrência de F&As como consequência de distúrbios econômicos, sendo estes responsáveis por mudanças nas expectativas dos indivíduos e pelo aumento do nível de incerteza.

No entanto, apesar da diversidade de abordagens teóricas sobre o tema, Camargos e Coutinho (2008, p.282-283) recorrem aos estudos de Firth (1980) e chamam atenção para a ocorrência das Teorias da Maximização dos Lucros da Firma e da Utilidade Gerencial, descrevendo as respectivas fundamentações que diferenciam os demais objetivos, conforme abaixo:

- a) Teoria Neoclássica da Maximização dos Lucros da Firma: as forças do mercado motivam os gestores a tomarem decisões que maximizem o valor das firmas e a riqueza dos acionistas. As firmas se engajarão em F&As se esses resultarem no aumento da riqueza dos acionistas adquirentes, advindos de aumentos na rentabilidade, seja pela criação do poder de monopólio, sinergias, ou substituição de gestores ineficientes nas firmas adquiridas;
- b) Teoria da Maximização da Utilidade Gerencial: além de um nível satisfatório de lucro, os administradores tentarão maximizar sua utilidade (redução do risco de perder seus empregos, aumento dos seus salários e de poder e satisfação no trabalho), em detrimento da maximização da riqueza dos acionistas. Objetivos que podem ser obtidos por meio do aumento do tamanho da firma, sendo as F&As, uma forma rápida de consegui-los.

Apresentadas algumas das abordagens teóricas através das quais se procura explicar os motivos que levam empresas a realizarem F&As, pesquisar-se-á a importância da cultura organizacional nesse contexto.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de se abordar o tema Cultura Organizacional, faz-se necessário a definição do termo Cultura como um todo.

A palavra Cultura deriva do latim *colere*, que traduzido ao português, significa cultivar. A princípio, esse termo se referia apenas ao cultivo de terra, à agricultura. Posteriormente, de acordo com Morgan (1996), o termo também pôde ser atrelado ao culto aos Deuses.

A diferença de hábitos entre os grupos, fez com que surgissem outros significados ao termo cultura desde a antiguidade, até os tempos atuais. Com isso, surge a necessidade de se criar uma ciência que explicasse a divergência de pensamento e costumes entre os povos (LARAIA, 2003).

Foi Edward Tylor, no final do século XVIII, quem fez a primeira definição antropológica do termo quando afirmou que cultura significa “os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2003, p.25).

Chamon (2007) afirma que a concepção de cultura, voltada apenas para as aptidões artístico- intelectuais vai prevalecer até o séc XIX. Após esse período, a definição vai expandir-se além dessa conotação. Ainda de acordo com a autora, a perspectiva antropológica de cultura, relaciona-se com a maneira ímpar que cada grupo vai estruturar sua produção cultural. Essa visão foca nos aspectos simbólicos da interação humana. Desta forma, vai diferenciar - se do antigo conceito de cultura, uma vez que não é mais abordada apenas como busca de conhecimento, mas sim a maneira como a sociedade dissemina o significado conferido a todas as coisas. Não haverá mais comparação entre modelos culturais diferentes, cada formação cultural vai ser compreendida através de sua lógica interna.

Já na perspectiva sociológica, Zanelli (2004) afirma que nessa vertente a ênfase recai na recuperação do processo de elaboração do universo simbólico ou da construção da realidade de determinado agrupamento social.

Cada sociedade tem sua cultura própria (valores, hábitos, tradições), o que irá influenciar o comportamento das pessoas e das organizações, sendo estes passados de geração a geração. As gerações mais novas vão provocando

gradativas alterações na cultura de uma sociedade, uma vez que as gerações antigas vão adaptando-se a elas. No entanto, é válido ressaltar que a diferença cultural pode existir dentro de um mesmo grupo ou sociedade. Um grande exemplo é o Brasil, um país onde a diversidade cultural entre regiões é evidente.

A partir dessa diversidade social, o empenho em se estudar as questões culturais no interior da administração aparece de forma sutil, uma vez que o interesse por esse assunto não é recente, mas só se popularizou a partir de 1980, segundo Barbosa (2002). Desde então, a “Cultura Organizacional” vem sendo utilizado para explicar os mais diversos fenômenos empresariais, como a falência e sucesso de uma empresa após passar por um processo de fusão. Nos dias de hoje é inegável que o termo já está completamente incorporado no cotidiano das empresas.

Hofstede (1991) realizou uma pesquisa, com a intenção de verificar como os valores básicos de 50 países influenciavam no comportamento organizacional. Para tanto, ele utilizou-se de quatro dimensões:

- Distância do poder: Refere-se ao fato de como a sociedade aceita a hierarquia a distribuição do poder. Quanto mais alta a distância do poder de uma sociedade, mais as pessoas obedecem à hierarquia, ou seja, preferem chefes autocráticos.
- Aversão à incerteza: Refere-se ao anseio por estabilidade. Algumas sociedades são mais apegadas às regras, mais resistentes à mudanças, mais burocráticas. Tais países são considerados com alto nível de rejeição às incertezas.
- Individualismo X Coletivismo: Refere-se à importância que se dá às relações pessoais. Uma sociedade individualista tende a defender a competição, iniciativa individual, as relações no ambiente de trabalho não tem vínculo emocional. Já em países coletivistas, o trabalho em equipe é exaltado, a harmonia é valorizada, o emocional está presente nas decisões.
- Masculinidade X feminilidade: Refere-se a predominância da masculinidade ou feminilidade no país. Países tidos como masculinos, enfatizam bens materiais, competitividade e menos relações pessoais. A sociedade vive para o trabalho. Já países femininos dão ênfase aos relacionamentos, existe preocupação com o próximo e com a qualidade de vida. A sociedade trabalha para viver melhor.

O Quadro 1 auxiliará no entendimento das dimensões culturais de Hofstede:

Dimensões Escala	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade
Alto	Diferencial social (hierarquia do <i>status</i> )	Relações formais (estrutura, rituais)	Autodeterminação (crescimento pessoal)	Relações de controle (comportamento competitivo)
Baixo	Integração social ( <i>status</i> igual)	Relações informais (menos controle)	Coletividade (harmonia de grupo)	Criação de relações (menos competitivo)

Quadro 1 - A mensuração e a escala das dimensões culturais de Hofstede

Fonte: Chang 2003: 569

Fonte: Chang (2003, p.569)

De acordo com Chiavenato (1999), a contribuição mais admirável de Hofstede através dessa pesquisa é de como a cultura nacional pode influenciar as atitudes e valores no ambiente de trabalho, visto que a idade ou profissão eram tidas como mais importantes para explicar as diferenças dentro da organização.

Ainda segundo o autor, deve-se expor que as organizações existem dentro de uma cultura mãe. Esta cultura nada mais é do que a trazida por seus membros e pela sociedade onde está inserida, ou seja, a organização também é produto da sua inserção em determinado contexto. Nesse sentido, a cultura nacional representa o contexto sócio cultural maior, sendo necessário que as empresas se adaptem ao se instalarem em outro país.

A pesquisa de Hofstede é essencial para auxiliar as multinacionais que possuem filiais em outros países para poderem se adequar à cultura a qual desconhecem, a fim de obterem melhores resultados.

Schein (2004, p.37), dando destaque à cultura organizacional define:

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Aprofundando sobre o tema, Santos (2000, p. 38) conceitua Cultura Organizacional como:

Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional,

informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

A cultura organizacional pode ser dividida em cultura material e não material. A primeira refere-se aos objetos, mobílias, prédio, cores, entre outras formas de cultura que podem ser mudadas facilmente. Já a cultura intangível refere-se aos hábitos, valores, costumes, que são mais difíceis de serem alterados. Nesse sentido, Schein (1992) defende que a cultura organizacional deve ser apreciada em diferentes níveis, como podem ser vistos na Figura 1 :

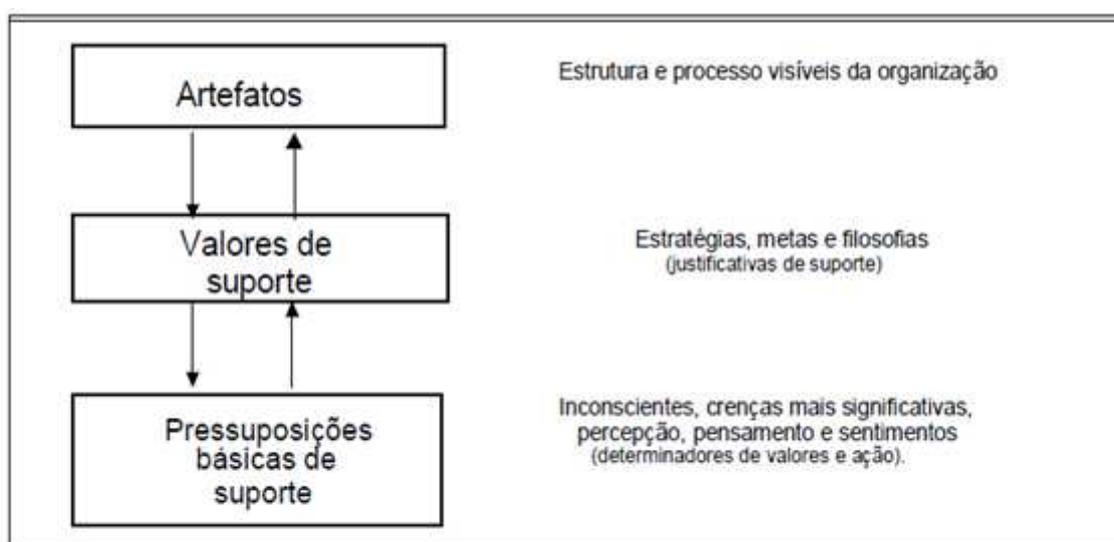


Figura 1: Níveis de Cultura ( Schein, 1992 , p.17 )

Fonte: Schein (1992, p.17)

Apresentados os níveis de cultura na figura acima, Schein ( 1992) explana que os artefatos estão no nível mais superficial da cultura, uma vez que é através deles que vão surgir as primeiras impressões e sentimentos quando se entra em contato pela primeira vez com uma cultura desconhecida. São considerados artefatos o ambiente físico da empresa, a linguagem, uniforme, rituais, cerimônias e também a rotina do grupo.

Em suma, esse nível é o mais fácil de ser visto e o mais difícil de ser decifrado, pois o observador a primeira vista o reconhece com facilidade, mas não sabe dizer o quão importante esse artefato é ou significa para a empresa no qual está inserido.

Para que um observador que quer compreender uma cultura de uma organização de maneira rápida, ele deve atentar-se ao próximo nível: os valores de suporte.

De acordo com o autor, os valores de suporte versam as estratégias conscientes, a filosofia e as metas, sendo que estas podem ser discutidas ou não pelo grupo em geral.

O último nível, ainda segundo Schein, é composto pelos pressupostos básicos e diferentemente do nível anterior, este é inconsciente. Os pressupostos são a realidade tida como verdadeira, são eles que vão guiar o comportamento dos membros da organização. Crenças, percepções e sentimentos, concepção da natureza humana são considerados pressupostos básicos. Neste nível a mudança cultural é mais complexa e demorada.

Hofstede (1991) faz uma abordagem similar a de Schein, dividindo a cultura em níveis, porém ele aborda a cultura de uma maneira geral e não apenas a Cultura Organizacional. O autor afirma que as diferentes formas de manifestações culturais podem ser avaliadas através dos seguintes conceitos:

- Heróis: Pessoas que servem de exemplo para todo um grupo, alguém cujo seu comportamento é valorizado. Tais heróis podem estar vivos ou mortos, serem reais ou imaginários. No contexto da cultura organizacional, pode exemplificado com o fundador da empresa.
- Símbolos: São palavras, gestos, figuras que carregam algum significado para a cultura.
- Rituais são atividades coletivas desnecessárias tecnicamente, mas socialmente importantes em uma cultura. Como exemplo de ritual em uma cultura organizacional, podemos citar a festa de final de ano dos funcionários.
- Valores: São tendências a preferir certas situações, sentimentos direcionados. No contexto da cultura organizacional, este equivale aos pressupostos básicos de Schein.

Percebe-se através da leitura de ambos autores que apesar da semelhança entre os níveis de cultura de Schein e Hofstede, é válido ressaltar que eles divergem em diversos aspectos no que se refere a cultura organizacional, principalmente em sua definição. Como pode ser analisado, Schein considera que a cultura é um conjunto de pressupostos básicos, já Hofstede acredita que a cultura organizacional é formada por valores impostos.

Visto um pouco de Cultura e Cultura organizacional, faz-se importante, para presente pesquisa, explorar a mudança cultural, assunto este, abordado no próximo item.

## **2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A Mudança representa uma transformação, a alteração de um estado para o outro e está presente em nosso cotidiano, na sociedade, nas organizações, nos valores, nos produtos e serviços. Enfim, a mudança está intrínseca ao nosso dia-a-dia e implica em novos caminhos, novas respostas, novas questões, novos hábitos.

Nas organizações a situação não é diferente, pois as transformações ocorrem a todo instante, principalmente na atualidade. Os clientes estão sempre mudando seus costumes, a matéria prima pode ter seu valor alterado, as máquinas precisam ser atualizadas, os funcionários precisam ser mais qualificados. Desta forma, a organização está em constante mudança, porém esta pode ser superficial e morosa ou rápida e de grande impacto.

Segundo Harding e Rovit (2005), a mudança faz com que o indivíduo saia da zona de conforto, do conhecido e isso pode causar insegurança e incomodo a quem passa por ela. Por esse motivo, a mudança organizacional vem ocupando grande espaço nos estudos e pesquisas da área.

Os autores ainda sugerem que, ao pensar no ambiente organizacional, é preciso atentar-se que se realizada de maneira correta e planejada, a mudança pode render bons frutos à empresa, porém quanto feita de maneira desordenada, ela pode vir a destruir e inviabilizar uma organização.

O conceito de mudança organizacional na concepção de Thomaz Wood Jr. (1995, p.190) é: “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Nos tempos atuais, com a globalização, tecnologia e alta competitividade, a estrutura de trabalho vem sendo modificada constantemente e tornou-se uma

regra no mundo dos negócios. Nesse sentido, Salles e Vilas Boas (2007, p.1) afirmam:

A implantação de novos modelos de gestão, faz-se mister no mundo globalizado, pois as organizações buscam através de novas alternativas, melhorar seus índices de produtividade e qualidade para manterem-se rentáveis aos seus acionistas. Dentro esta perspectiva, abrem-se novos caminhos para mudanças culturais, necessárias, para adaptação dos colaboradores e da organização, a nova gestão.

Kurt Lewin (apud CHIAVENATO, 2004) sugere que os esforços de mudanças das organizações envolvem um processo composto por 3 etapas, conforme Figura 2:

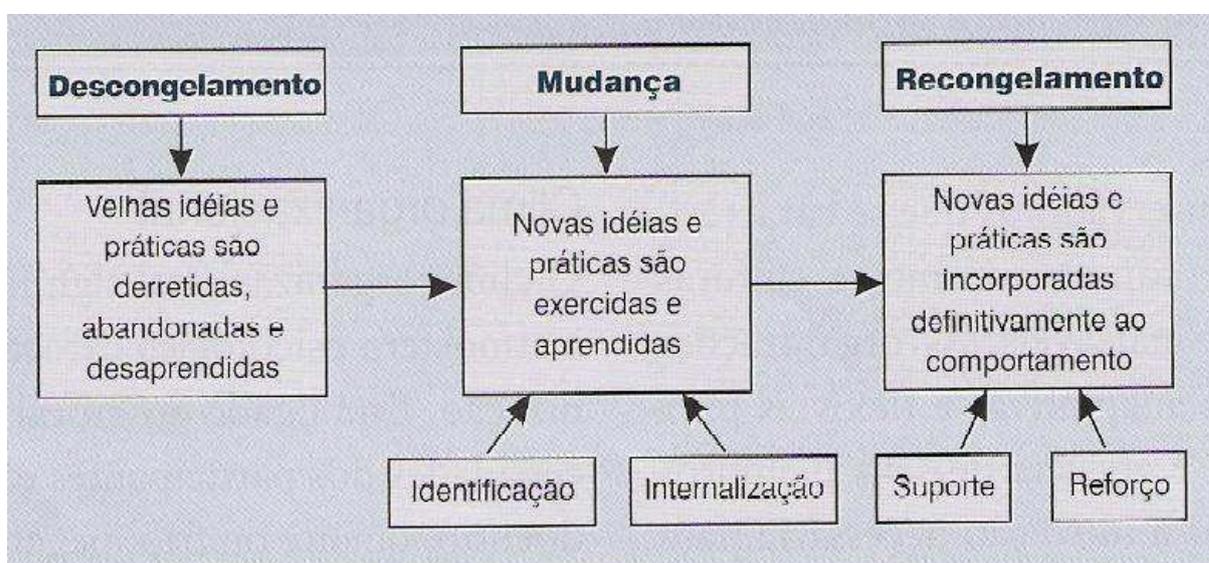


Figura 2 - As três fases do processo de mudança de Kurt Lewin ( Chiavenato, 2004, p.298)

Fonte: Chiavenato (2004, p. 298)

De acordo com a Figura 2, Chiavenato (2004), entende as fases da seguinte maneira:

1. **Descongelamento:** Nessa fase a mudança faz-se necessária de modo que as pessoas ou organizações envolvidas, passem a aceitá-la. O descongelamento significa que os antigos hábitos serão substituídos por novos.
2. **Mudança:** Acontece quando novos costumes são abraçados e as novas ideias são assimiladas de modo que as pessoas passam a agir e pensar de uma nova maneira.

3. Recongelamento: Nessa fase, os novos costumes já foram incorporados à prática atual. A pessoa começa a executar seu trabalho dessa nova maneira, de forma definitiva.

Stoner e Freeman (1982) citam o modelo Kurt Lewin e discorrem que no processo de mudança, algumas forças a impulsionam e outras a repelem. Para incorporar definitivamente as mudanças, é necessário que as forças que impulsionam sejam mais fortes que as forças impeditivas. Nesse sentido, é imprescindível que o fator humano seja uma força positiva à mudança. Para tanto, faz-se necessário preparar as pessoas para que as transformações realmente aconteçam da maneira que foram idealizadas.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 426): “Para fazer alguma mudança dentro da organização, o primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança”.

Nesse sentido Wagner e Hollenbeck (1999, p. 376) afirmam que “as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas”.

Chiavenato (2001) defende que o único modo de inserir uma mudança na organização, é através da mudança de sua cultura, afinal quando uma organização é estática e acomodada, as pessoas ligadas à ela tendem a ser iguais. Assim, essas pessoas passam a ver a mudança com muito receio e insegurança.

Para Xavier e Dornelas (2004) a mudança é a soma de programa intensivo de ações com um planejamento que defenda a transformação proposta, a fim de demonstrar suas vantagens. A organização deve ser preparada para essa mudança, o que pode demandar tempo.

Sobre o assunto, Schein (2009, p. 387) destaca a importância da liderança no processo de mudança, afirmando que:

a cultura é criada, em primeiro lugar, pelas ações dos líderes; a cultura também é inserida e fortalecida pelos líderes. Quando a cultura se torna disfuncional, a liderança é necessária para ajudar o grupo a desaprender algumas de suas suposições culturais e a aprender suposições novas.

Kotter (1997) reforça a afirmação dos autores acima de que a aversão à mudança diminui muito quando a organização consegue demonstrar, de forma compreensível, aos seus funcionários os objetivos e importância da mesma.

As noções adquiridas através de leitura sobre o tema permitem afirmar que a mudança cultural é um tema complexo. Para que essa mudança ocorra de forma positiva, é necessário trabalhar o indivíduo, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho de forma estratégica. Nesse sentido, a mudança cultural após a aquisição deve ser estudada de forma mais abrangente, o que culminará no tema do próximo capítulo.

## **2.4 MUDANÇA CULTURAL APÓS AQUISIÇÃO**

Segundo Heydebrand (1989 apud WOOD JR, 2009) os novos modelos organizacionais fazem parte dessa mudança de cenário constante presente no panorama atual das organizações devido à característica de mercado dinâmicas, em constante turbulência e ameaça de crise. No entanto, os novos modelos organizacionais marcados pelo processo de reestruturação, como ocorre nos momentos de transformação apontados pelas Fusões e Aquisições, não são simples, trata-se de uma dinâmica complexa que necessita de adaptações constantes que podem inicialmente ser marcadas por resistências, pois envolve diversos fatores culturais e estruturais envolvidos e sempre há a dúvida pairando sobre as incertezas se os modelos podem coexistir ou um modelo irá se sobrepor ao outro.

Segundo Kotter (1997 apud MEDEIROS, 2013) o processo de mudança quando forçado gera um sentimento de dor, na medida em que as pessoas se veem obrigadas a adaptar-se àquelas condições em sua maioria, estas resistências envolvem as percepções individuais a respeito de novos procedimentos, nesse sentido, gera-se um desconforto em relação ao novo, já que este é desconhecido; gerando muitas vezes, insegurança e desmotivação em relação ao seu futuro na empresa. Em muitos casos, as pessoas precisam sair de sua zona de conforto para se adaptarem a nova demanda da empresa, que poderá envolver redução de

recursos ou mudanças na estrutura de trabalho, necessitando portanto, de novas aptidões e comportamentos para o adequação da nova realidade.

Robbins (2004 apud MEDEIROS, 2013) aponta para aspectos positivos e negativos da resistência de funcionários. Em relação aos aspectos positivos pode-se destacar a estabilidade e previsibilidade de comportamentos o que possibilitará a abertura para um diálogo mais saudável na tomada de decisão na medida e que se conhecerá os aspectos que preocupam os colaboradores envolvidos nesse processo. Já em relação aos aspectos negativos, tem-se a dificuldade de adaptação na medida em que estes colaboradores estão tão preocupados com os obstáculos impostos por suas pré-concepções que não conseguem perceber os pontos positivos que podem surgir no processo de mudança o que dificultará no processo de adaptação e conseqüentemente de progresso da organização.

Em relação ao processo de gestão de resistências à mudança, orienta-se que esta deve ser realizada de maneira cuidadosa, de modo que possa aos poucos situar seus colaboradores do cenário atual pela qual a organização atravessa e os benefícios que essa mudança ocasionará de modo que a comunicação torna-se um elemento fundamental nesse momento de transição entre a situação atual e a futura, de modo que precise de uma liderança coerente e solidificada que assuma o controle desse processo de mudança (CAMARA et al., 2010 apud MEDEIROS, 2013).

### **3 MÉTODO**

O presente trabalho é um estudo de caso e possui abordagem qualitativa. O método será descrito a seguir.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O delineamento da pesquisa como um estudo de caso surge com a necessidade de compreender fenômenos sociais, de grupos e organizacionais complexos. De acordo com Yin (2005, p.32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A abordagem qualitativa nessa pesquisa decorre do fato de que se pretende analisar os impactos de uma aquisição organizacional de forma a valorizar a preocupação com o processo e não apenas com os resultados. Esse tipo de abordagem, não busca representatividade numérica e sim explicar o porquê das coisas. De acordo com Richardson (2012, p.79-80), “a busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos”. Uma pesquisa qualitativa tem enfoque na complexidade dos fenômenos e suas singularidades.

Desta forma, o estudo buscou identificar, através de estudo de caso, os impactos e mudanças culturais sentidos pelos funcionários dos dois grupos financeiros envolvidos no processo de aquisição.

#### **3.2 População e amostra**

A pesquisa foi aplicada em um grupo financeiro que possui filiais em todo o território nacional.

Os questionários foram aplicados em 17 consultores e supervisores comerciais de São Paulo Capital e Vale do Paraíba, sendo que a Regional da empresa tem aproximadamente 350 funcionários. O critério para seleção da amostra foi a distância e facilidade de acesso na aplicação da pesquisa de campo.

### 3.3 Instrumento

A técnica utilizada nessa pesquisa foi o questionário. De acordo com Gil (1999, p.128), questionário nada mais é do que a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

Ainda de acordo com Gil (1999), os questionários têm suas vantagens e desvantagens, conforme exposto abaixo:

Vantagens do questionário:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Limitações do questionário:

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;

- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Segundo Oliveira (1997), a escolha do instrumento de pesquisa utilizado, depende do objetivo da mesma, dos recursos financeiros disponíveis, da população (amostra), entre outros. A escolha do questionário como instrumento desta pesquisa, deve-se ao fato de que há pouca disponibilidade de pessoas para aplicação. A distância entre as filiais onde os questionários foram aplicados também foi outro fator que culminou na escolha deste.

Definidos os objetivos do estudo, foram preparadas quatorze questões, sendo que apenas uma é aberta. Para a elaboração das mesmas, foi tomado o cuidado de utilizar uma linguagem clara e precisa.

A introdução do questionário é de cunho sociocultural e envolve questões como: sexo, idade, nível de escolaridade, formação.

É válido ressaltar que antes de fazer o questionário em sua formatação final, foi realizado um pré-teste com uma pequena amostra de funcionários da empresa, o qual foi de suma importância para o aperfeiçoamento das questões. O modelo de questionário utilizado encontra-se no Apêndice A.

### **3.4 Procedimento para coleta de dados**

A princípio, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, revisando de forma intensa a literatura existente sobre o assunto em questão. De acordo com Cervo e Bervian (1976, p.69) “qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica”.

Posteriormente, a coleta de dados foi primária, ou seja, baseada na aplicação de questionários em supervisores e consultores do grupo financeiro estudado.

Para a aplicação da pesquisa, antes de qualquer coisa, foi necessário o envio do projeto para a aprovação no comitê de ética. Para tanto, foi necessária a autorização da empresa estudada, através de um termo, o qual encontra-se no Anexo C. Também foi enviado a cada entrevistado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual elucida aos participantes a natureza da pesquisa, comprova sua confidencialidade, apresenta os benefícios que este pode levar à empresa e a outros funcionários futuramente, além de afirmar que a pesquisa não será paga a nenhum participante. Este termo encontra-se no Anexo B.

Após a aprovação no Comitê de Ética (parecer número 559237), alguns questionários foram entregues pessoalmente aos consultores e supervisores do grupo estudado, porém a maioria foi enviada por e-mail. As dúvidas foram sanadas pessoalmente ou por telefone.

### **3.5 Procedimento para análise de dados**

Para as questões abertas foi realizada a análise de dados utilizando-se de técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo está dividida em três etapas:

- 1) pré-análise: A primeira etapa da organização, tem como objetivo escolher os documentos a serem submetidos à análise e formular hipóteses ou questões norteadoras para elaboração de indicadores para interpretação final.

- 2) exploração do material: Considerada a etapa mais longa, resume-se na realização das decisões tomadas na pré-análise, ou seja, é o momento em que os dados são organizados e codificados.
  
- 3) Interpretação dos dados: a última fase consiste na interpretação dos dados à luz da teoria.

As questões fechadas foram tabuladas em sua frequência e foram calculadas as porcentagens.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Apresentação da Unidade-caso<sup>1</sup>

O Grupo Financeiro A, considerado de médio porte, está em operação desde 1999. A empresa inovou o mercado financeiro, uma vez que inaugurou no país uma modalidade de crédito diferenciado, sendo especialista apenas em um tipo de produto.

O Grupo Financeiro B, de grande porte, foi considerado um banco múltiplo em 1990. Este grupo passou por uma grande crise, porém conseguiu se reestabelecer após investimentos de uma instituição financeira renomada.

Em 2011, o grupo financeiro B realizou, com o Grupo A, a assinatura de MoU (*Memorandum of Understanding*), documento que formaliza a intenção de compra e as condições básicas da proposta, as quais serão averiguadas no processo de diligência. Desta forma, as empresas continuaram fisicamente separadas, mantendo suas rotinas e seus funcionários.

Em 2012 houve a conclusão do processo de aquisição, em que a empresa B adquiriu as ações da empresa A e assim iniciaram um processo de integração sutil.

Alguns testes foram feitos para tentar unificar as duas empresas, porém apenas em meados de 2013 que os dois Grupos se integraram por completo e passaram a utilizar as mesmas estruturas físicas e funcionários, sendo criada a nova marca da empresa, a AB. Apesar dessa unificação, fica evidente que existem duas empresas atuando dentro do mesmo espaço, uma vez que os funcionários da empresa A e B continuam registrados com CNPJs diferentes, os salários e benefícios se diferem e a gerência dos dois grupos também é feita separadamente, ou seja, em um mesmo espaço existem dois gerentes.

Embora ainda exista essa diferenciação nítida entre empresas, o grupo AB, tem buscado a integração entre os funcionários, além de disseminar de forma estratégica e agressiva a nova cultura AB.

O grupo AB está presente em todo território nacional, com cerca de 174 pontos de atendimento e mais de 2 milhões de clientes ativos. A empresa conta atualmente com os mais diversificados produtos do ramo financeiro, em que buscou a especialidade do Grupo A, com a variedade e visibilidade do Grupo.

<sup>1</sup>\_\_\_\_\_

Informações retiradas do site da organização.

## 4.2 Dados dos questionários

A partir dos dados coletados dos questionários aplicados os resultados foram obtidos, conforme gráficos apresentados a seguir.

### Parte A- Caracterização da Amostra da Pesquisa

#### 4.2.1 Sexo dos participantes

A pesquisa contou com uma amostra de 93% participantes do sexo feminino e 7% de participante do sexo masculino.

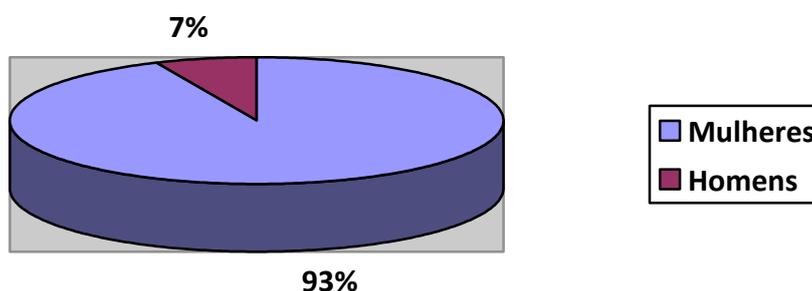


Figura 1 – Sexo dos participantes.

#### 4.2.3 Nível de Escolaridade

Em relação à escolaridade dos participantes, houve maior presença de nível de escolaridade Superior Completo, correspondendo a 40 % da amostra seguido de

escolaridade Superior Incompleto com 33% e o restante dos entrevistados equivalem a 27%.

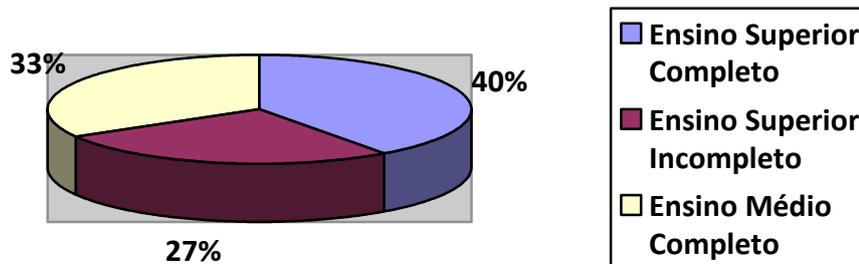


Figura 2 - Escolaridade da Amostra

#### 4.2.4 Formação Escolar

A composição da amostra da pesquisa contém em sua maioria a formação de Ensino Médio Completo, representando 59% dos participantes, seguido da formação Superior em Administração correspondente a 27% dos resultados, tendo a formação Superior em Letras como 7% da amostra e sem resposta quanto a formação escolar com também 7% dentro dos resultados obtidos.

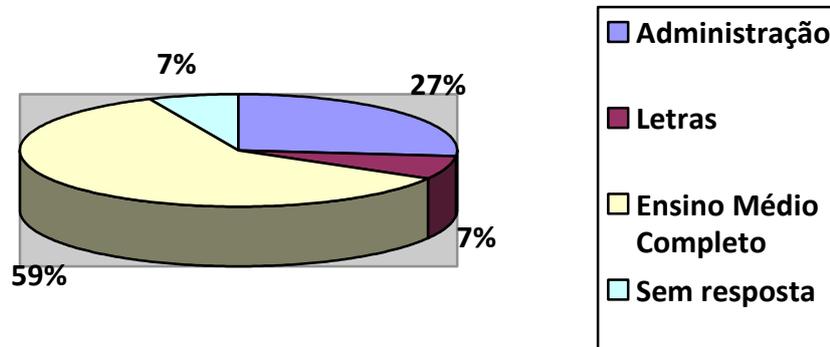


Figura 3 Formação Escolar da Amostra

#### 4.2.5 Empresa de Origem

Em relação as origem dos participantes da pesquisa, aqueles que já pertenciam ao grupo antes do processo de aquisição correspondem a 60% , sendo portanto, 40% dos entrevistados, funcionários provindos da empresa adquirente no Processo de fusão.

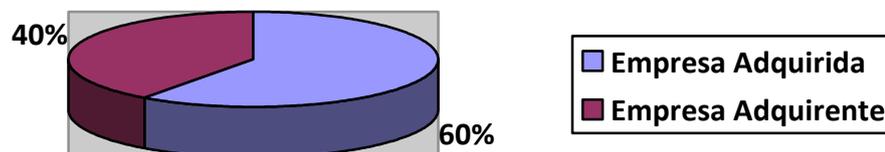


Figura 4 - Empresa de origem da amostra.

#### 4.2.6 Tempo de trabalho na empresa

Em relação ao tempo de trabalho que a população tem em suas respectivas empresas, antes do processo aquisitivo, tem-se 47% com mais de 4 anos de empresa, seguido de 40% com tempo de casa entre 3 e 4 anos e 13% correspondente ao período de 1 a 3 anos de tempo de trabalho na mesma empresa.

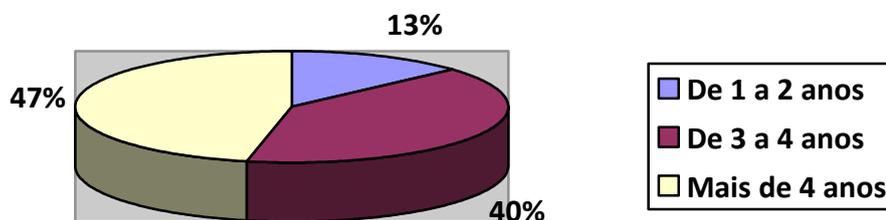


Figura 5 - Tempo de trabalho.

#### Parte B- Categorias de Análise

#### 4.2.7 REAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DIANTE DO ANÚNCIO DA AQUISIÇÃO

Diante do questionamento sobre como os funcionários viram o processo aquisitivo entre as empresas do Grupo Financeiro A e Grupo Financeiro B, obteve-se um percentual positivo por parte da opinião dos colaboradores, sendo que 7% da amostra consideraram uma ótima ideia e 53% entenderam que tratava-se de uma boa ideia a ocorrência do processo aquisitivo. No entanto, 27% da amostra avaliaram como uma ideia ruim essa transição entre as empresas e 13% dos

entrevistados ainda avaliaram o processo como indiferente, ou seja, não tinham uma opinião nem positiva nem negativa a respeito do processo aquisitivo vivenciado.

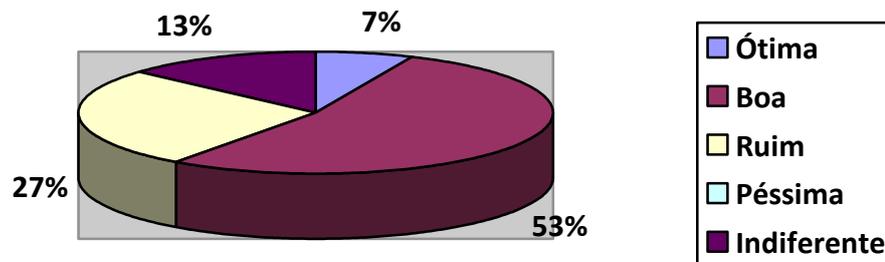


Figura 6 - Reação frente ao processo de aquisição.

O processo de mudança organizacional faz-se muitas vezes necessário num mercado turbulento marcado pela competitividade, no entanto, esse processo nem sempre é visto com bons olhos por parte dos colaboradores, conforme Heydebrand (1989 apud WOOD JR, 2009) apontou. Não se trata de um processo simples, mas de uma dinâmica complexa em constante adaptação e poderá encontrar resistência e dúvidas sobre as incertezas desse novo modelo, como pode se observar na pesquisa, em que 27% dos entrevistados consideram a ideia ruim e 13% como indiferentes frente à mudança. Assim, pode se considerar um valor importante de colaboradores que apresentaram certa resistência a este processo, já que os mesmos representam juntos 40% do número total de entrevistados.

#### 4.2.8 CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO NA EMPRESA

Referente à percepção sobre o processo de aquisição na empresa na qual o entrevistado trabalha, obteve-se maior presença de uma boa percepção em relação

às consequências no processo de aquisição, representando 61% da amostra, seguido de empate entre opiniões ótima e ruim.

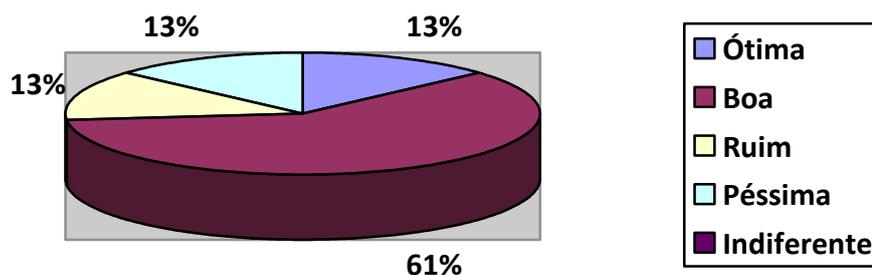


Figura 7 - Percepção de consequências no processo aquisitivo.

Sobre a percepção de consequências do processo aquisitivo, Heydebrand (1989 apud WOOD JR, 2009), conforme explanado no tópico acima, aponta para a complexidade do mesmo, que tende a deixar dúvidas e incertezas sobre a mudança organizacional. Parte desses questionamentos são devido à ansiedade gerada pelo desconhecimento do novo, o que pode ser aplacado se a empresa investe em comunicação interna, bem como treinamentos a respeito das mudanças organizacionais eminentes.

#### 4.2.9 SENTIMENTOS PRESENTES FRENTE AO ANÚNCIO DE AQUISIÇÃO

Diante do anúncio de aquisição entre as empresas, os sentimentos mais presentes na amostra estudada foram de insegurança e medo, representando respectivamente 38% e 29% das respostas apresentadas. Neste sentido, percebe-se um predomínio de sentimentos negativos aos trabalhadores das empresas do Grupo Financeiro A e Grupo Financeiro B.

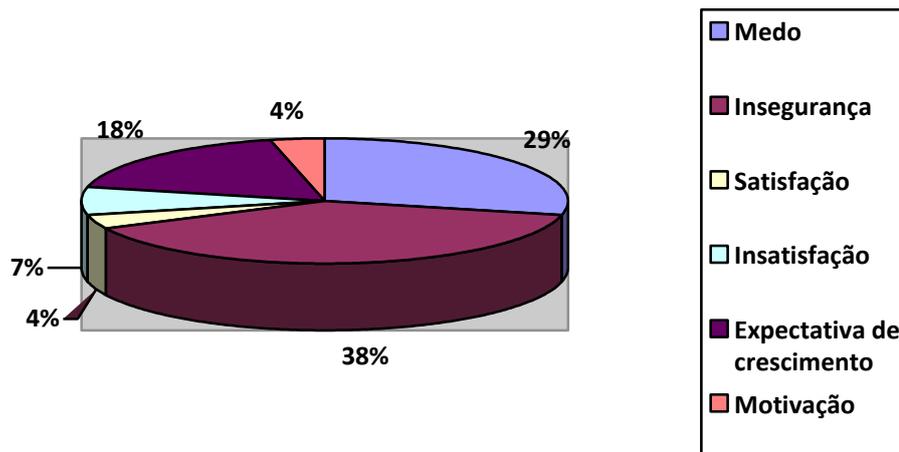


Figura 8 - Sentimentos frente ao anúncio de aquisição.

Referente aos sentimentos presentes frente ao anúncio da aquisição, pode-se observar um predomínio de sentimentos de insegurança e medo, que juntos somam 67% dos entrevistados, sendo uma visão mais negativa frente ao processo de mudança. Segundo Kotter (1997 apud MEDEIROS, 2013) esse sentimento negativo pode ser gerado na medida em que a mudança não é opcional ao colaborador e sim imposta, o que necessariamente irá requerer mudanças de sua rotina, bem como a saída de sua zona de conforto proporcionado pela rotina de suas atividades.

#### 4.2.10 PROCESSO DE AQUISIÇÃO E INTEGRAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Foi levantado durante os questionamentos se o processo de aquisição e integração entre as empresas está de acordo com o esperado pelos colaboradores entrevistados, obtendo-se um percentual de 73% afirmando que o processo de aquisição e integração entre as empresas está de acordo com o esperado, contrastando com 27% dos entrevistados que consideram que o processo em questão não está de acordo com o esperado.

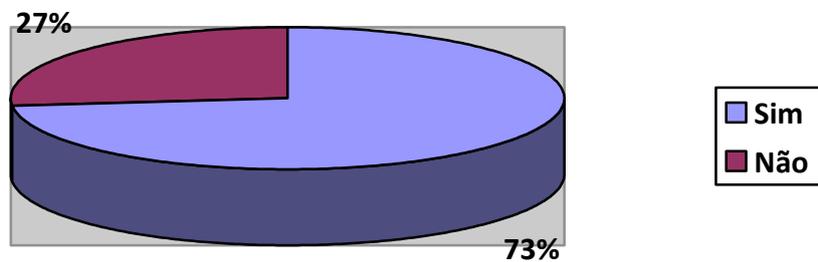


Figura 9 - Processo de aquisição e integração está de acordo com o esperado pela amostra.

#### **4.2.11 TREINAMENTO OU PREPARO PARA O PROCESSO DE AQUISIÇÃO**

Foi levantado junto aos participantes, se na opinião deles, houve algum tipo de treinamento ou preparo para o processo de aquisição. Dos entrevistados, 67% disseram não ter recebido nenhum tipo de treinamento ou preparo para que ocorresse o processo aquisitivo, 20% dos entrevistados afirmaram ter tido um preparo ou treinamento para o processo de aquisição e 13% não souberam responder.

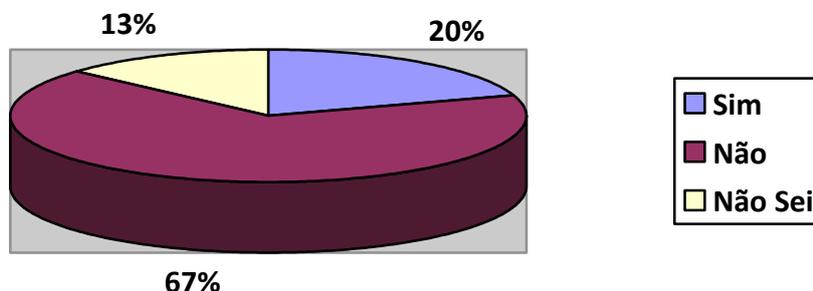


Figura 10 - Treinamento para o processo aquisitivo.

Referente ao preparo por parte dos funcionários para a adaptação da nova demanda de trabalho, a maioria dos entrevistados, 67%, disseram não ter recebido nenhum tipo de preparo ou treinamento para o processo de mudança; neste caso há a perda de uma importante ferramenta de trabalho que poderia facilitar a adaptação dos funcionários para a mudança e a diminuição da resistência ou insegurança, conforme visto na revisão de literatura. Preparar o colaborador é fundamental, pois conforme Wagner e Hollenbeck (1999, p. 376), as pessoas tendem a resistir a situações que percebem como ameaça. Ainda Chiavenato (2005, p. 426) aponta que para a realização de mudanças dentro da organização, o primeiro passo está na preparação das pessoas frente às mudanças. Neste sentido, um treinamento a respeito das modificações ou mesmo a comunicação referente ao que ocorrerá com a organização facilitará todo o procedimento de transição e estabelecimento desse novo modelo.

Complementando o conceito da necessidade de preparação dos colaboradores para a mudança, Harding e Rovit (2005), discorrem que quando a organização orienta seus colaboradores para a mudança de maneira coordenada, essa transformação poderá render bons frutos, no entanto, se ocorrer de forma descoordenada e sem planejamento ela poderá inviabilizar ações organizacionais ou até mesmo destruir uma organização.

#### 4.2.12 CONSOLIDAÇÃO EM EMPRESA ÚNICA

Foi questionado se os colaboradores perceberam as empresas do Grupo Financeiro A e Grupo Financeiro B consolidadas em uma única empresa após o processo aquisitivo. Como resultado, 73% dos participantes apontaram como positiva a resposta, ou seja, perceberam a união e consolidação das empresas após o processo aquisitivo e 27% dos colaboradores disseram não perceber a consolidação em uma única empresa até o momento da entrevista.

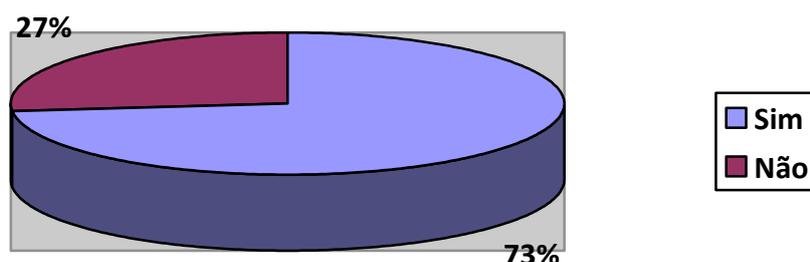


Figura 11 - Consolidação em uma única empresa.

Nesse tópico a maioria das respostas, 73% dos entrevistados, aponta uma visão positiva em relação a consolidação das empresas em uma única corporação. Conforme aponta Wright *et al.* (2000), esta estratégia de consolidação entre as empresas representa uma estratégia de crescimento de mercado, na medida em que os próprios trabalhadores reconhecem que está sendo positiva e a integração entre elas está ocorrendo de maneira ordenada. Com isso ficará mais fácil repassar essa imagem ao mercado competidor.

#### 4.2.13 CULTURA ORGANIZACIONAL

Durante a entrevista, explicou-se ao colaborador entrevistado sobre o processo de “Cultura Organizacional” como sendo um conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização. Com base nessa prévia explicação, foi questionado se na opinião dos entrevistados, as culturas organizacionais das empresas envolvidas no processo de aquisição eram parecidas; 53% dos entrevistados consideraram pouco parecidas enquanto 27% acreditam que a cultura organizacional das empresas se pareça muito e 20% acreditam que as empresas não se assemelham no aspecto cultural.

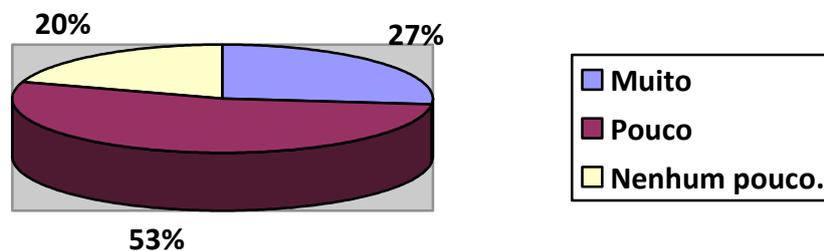


Figura 12 - Cultura Organizacional das empresas A e B são semelhantes?

Segundo Schein (1992) a cultura organizacional tem um padrão de aspectos que são considerados básicos e que o grupo compartilha entre si maneiras de resolver os problemas decorrentes da organização. Conforme o levantamento de opiniões neste tópico, pode-se observar alto nível de colaboradores que consideram a cultura organizacional das diferentes empresas como pouco ou nenhum pouco parecidas entre si, que juntas formam 73% da opinião dos entrevistados. Neste

sentido, há duas possibilidades de ideias a serem trabalhadas: ou há realmente grande diferença entre as culturas organizacionais ou há falta de conhecimento mais aprofundado sobre as empresas e seus valores. Em ambos os casos percebe-se a necessidade da implementação de treinamentos por meio dos quais, definem-se as culturas ou o novo modelo visado após o processo de mudança, ou mesmo a abertura de diálogo com os colaboradores, por meio do qual, poderão expor suas ideias a respeito de como percebem a cultura tida como real para eles. Há em muitos casos a divergência entre os artefatos que são as estruturas e os processos visíveis da organização e os pressupostos básicos, que formam uma imagem inconsciente da organização pelos colaboradores, estes muitas vezes imperceptíveis e de difícil reconhecimento num primeiro olhar sobre a organização, necessitando, portanto, de observação atenta sobre a dinâmica organizacional (SCHEIN,1992). Desta forma, trabalhar na comunicação interna da empresa diminui os riscos de divergência de percepções sobre a realidade organizacional.

#### **4.2.14 IMPACTOS DA AQUISIÇÃO**

Diante do processo observado pelos colaboradores, foram questionados se os impactos no processo de aquisição puderam ser mais positivos ou negativos e quais seriam as justificativas para cada resposta, diante deste questionamento obtiveram-se os seguintes resultados:

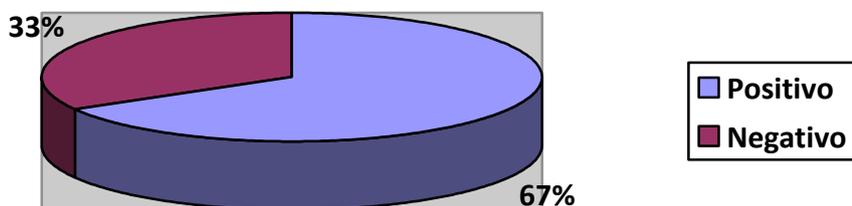


Figura 13 - Percepção sobre os impactos da aquisição.

Dentre as justificativas consideradas positivas há:

- ✓ Conquista de mais clientes;
- ✓ O aumento de negócios para a empresa;
- ✓ Posição diferente de mercado com o nome de um banco vinculado a uma marca.

Dentre os aspectos negativos, foram ressaltados:

- ✓ Dificuldade de adaptação às mudanças políticas internas;
- ✓ Aumento da burocracia;
- ✓ O público alvo das duas empresas é diferente, com isso a produção caiu;
- ✓ A cultura variou muito, principalmente em relação ao valor do colaborador, a política de crédito e a aprovação.

Em relação aos aspectos positivos apresentados referente à visão sobre processo de aquisição, tem-se a percepção de crescimento para a área de negócios da empresa e status, que segundo Salles e Vilas Boas (2007) apontam como pontos positivos mediante este processo de gestão cada vez mais integrada nesse mercado globalizado, de modo que abrem-se novos caminhos de atuação em relação ao

trabalho e também em relação aos colaboradores, na medida em que possibilita novas atuações e mudanças culturais que tendem a enriquecer a cultura organizacional e a expansão de atuação de seu mercado competidor (SALGADO,2010).

Já em relação aos pontos considerados negativos, percebe-se novamente o processo de resistência à mudança bem como a percepção em alguns casos de que o modelo antigo seria o melhor, já que as queixas envolvem as mudanças de trabalho, burocracia, forma de tratamento do trabalhador. Hofstede (1991) aponta, em relação aos valores organizacionais, que há uma certa tendência a preferir algumas situações e sentimentos direcionados. Neste caso, como ocorreu uma mudança em algo já pré-estabelecido para algo novo, há essa preferência por parte do trabalhador para algo tido por ele como melhor.

#### **4.2.15 SENTIMENTO DE SEGURANÇA OU MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Foi levantado se após o processo aquisitivo, os colaboradores estavam com sentimentos positivos em relação ao novo modelo, como a segurança e a motivação no trabalho. Obteve-se um parecer mais negativo em relação ao cenário observado pelos participantes, sendo que 60% dos entrevistados não estavam sentindo maior segurança ou motivação e 40% disseram sentir-se mais motivados e seguros no novo modelo de gestão.

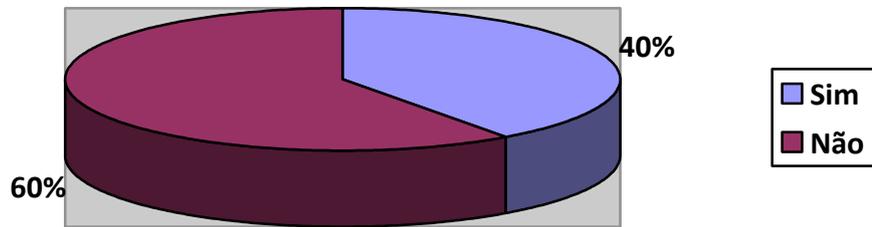


Figura 14 - Sentimento de segurança e motivação após aquisição.

#### **4.2.6. SENTIMENTO MAIS FREQUENTES APÓS O PERÍODO DE AQUISIÇÃO**

Após a apresentação de alguns possíveis sentimentos que ocorreram após o período de aquisição, tais como: medo, insegurança, satisfação, insatisfação, expectativa de crescimento, motivação e segurança, foi solicitado que os colaboradores escolhessem dois sentimentos mais frequentes. O sentimento de satisfação e motivação foram os dois sentimentos mais identificados com 27% e 19% respectivamente.

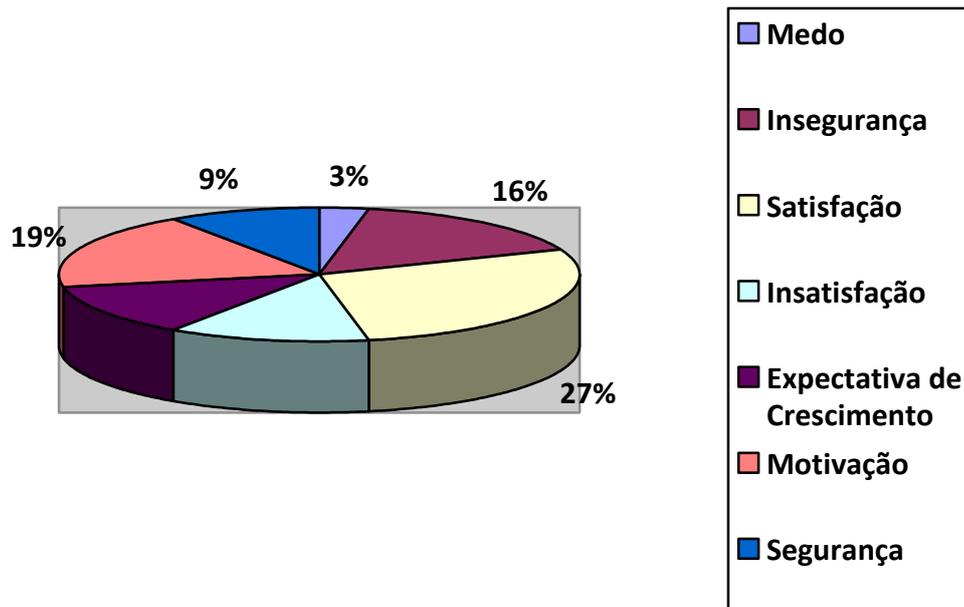


Figura 15- Sentimentos mais frequentes após a aquisição.

Em relação aos sentimentos mais frequentes após a aquisição, pode se perceber um cenário mais positivo, já que os sentimentos de satisfação somam 46% dos entrevistados, um valor expressivo e positivo. Segundo Kurt Lewin (apud CHIAVENATO, 2004), as fases de mudança das organizações envolvem três etapas iniciadas pelo descongelamento, cujo momento, engloba a aceitação do processo de mudança e a substituição de antigos hábitos por novos. Nesse tópico, pode se identificar a aceitação no processo de mudança, já que ao se apontarem satisfeitas e motivadas, que somadas envolvem 46% dos entrevistados, entende-se que os colaboradores estão dispostos para o processo de mudança.

#### 4.2.16 SENTIMENTO DE DESVANTAGEM PERANTE OUTROS COLABORADORES DA OUTRA EMPRESA

Em relação à percepção de diferença entre os colaboradores oriundos das empresas do Grupo Financeiro A e Grupo Financeiro B, foi questionado se o entrevistado se sentia de alguma forma em desvantagem em relação aos outros

colaboradores. 93% dos entrevistados disseram não sentir diferença, enquanto 7% relatou um sentimento de desvantagem no quesito de desvantagem com os colaboradores de outra empresa.

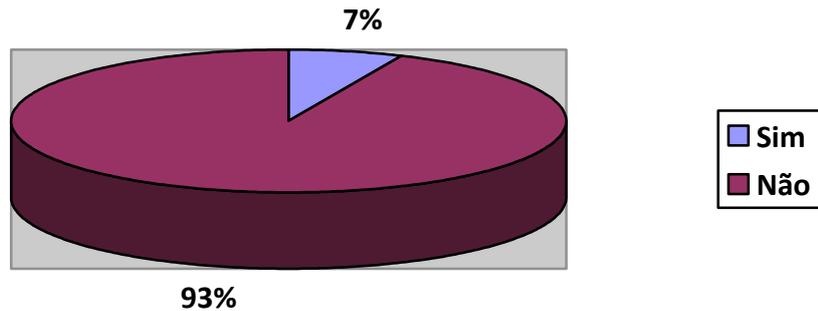


Figura 16 - Sentimento de desvantagem frente os colaboradores da outra empresa.

Em relação à diferença de tratamento dos colaboradores por parte da organização, 93% dos entrevistados disseram não sentir diferença em relação a desvantagens frente aos colaboradores da outra empresa, o que pode ser considerado positivo. Segundo Schein (1992), os pressupostos básicos são considerados a realidade tida como verdadeira e nesse sentido tendem a guiar o comportamento dos membros da organização, assim sendo, quando estes colaboradores percebem um senso de justiça em relação às mudanças, há menor riscos de desmotivação por parte dos colaboradores, o que ocorreria se houvesse percepção de desvantagem de uma empresa sob a outra.

#### 4.2.17 IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS APÓS O PROCESSO AQUISITIVO

Dentre os aspectos positivos foram levantados:

- ✓ Aumento na quantidade de produtos para oferecer aos clientes;
- ✓ Atração de mais clientes e o aumento na divulgação do nome do banco no mercado;
- ✓ Credibilidade;
- ✓ Maior lucro para a empresa adquirente;
- ✓ Com o processo de aquisição, não houve desligamento de funcionários;
- ✓ Lucro;
- ✓ Não se trabalha mais aos sábados;

Dentre os aspectos negativos foram levantados:

- ✓ Burocracia;
- ✓ Demissões;
- ✓ Mudança na política de crédito, dificultando o trabalho;
- ✓ Não há mais planos de incentivo e os produtos foram alterados de forma a prejudicar as vendas;
- ✓ Alterações de RH, benefícios, bônus e parâmetro de produtos;
- ✓ Insegurança e insatisfação, pois toda mudança gera desconforto.

Em relação aos aspectos negativos, Robbins (2004 apud MEDEIROS, 2013) destaca a resistência à mudança, no entanto, esta não pode ser considerada somente negativa, e tem portanto, seus aspectos positivos na medida em que há uma certa previsibilidade de comportamento dos colaboradores, o que por sua vez possibilita uma abertura para um diálogo mais saudável na tomada de decisões na medida em que se sabe os aspectos questionados pelos colaboradores. Para que essa resistência à mudança possa ser trabalhada é preciso de forma cuidadosa situar os colaboradores sobre o cenário atual da organização, de modo que visualizem a importância da mesma (KOTTER, 1997).

Já em relação aos aspectos positivos, pode-se observar a ampliação de possibilidades de trabalho e conseqüentemente o aumento de poder de mercado competitivo segundo Oliveira, Forte e Aragão (2007), pois na medida em que as empresas passam pelo processo de F&A as estratégias empresariais tendem a

aumentar, pois amplia-se o campo de atuação e possibilitam um aumento na competitividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou caracterizar o processo de Fusão e Aquisições (F&A) ocorrido num grupo financeiro brasileiro de modo que fossem avaliados os impactos culturais dessa fusão sob a ótica dos funcionários envolvidos nesse processo no período pós- aquisição.

Acredita-se que os objetivos propostos nesta monografia foram alcançados na medida em que foi possível identificar os impactos culturais percebidos como positivos e os negativos, tanto da empresa adquirida quanto da empresa adquirente. Foi identificado também como foi percebido esse processo por parte dos funcionários, e o sentimento de unidade existente entre as diferentes empresas. Em relação aos valores e crenças presentes nos dois grupos financeiros, nos períodos pré e pós-aquisição foi possível visualizar como os funcionários identificaram essas mudanças e suas percepções além das discussões a respeito de estratégias possíveis para a diminuição das diferenças culturais existentes entre elas.

Pode-se observar, após a análise dos dados coletados, uma divisão de opiniões nos diferentes aspectos abordados. Quando analisa-se a resistência inicial ao processo aquisitivo, há uma situação considerada esperada numa organização, na medida em que o processo de mudança tende a assustar a maioria das pessoas, gerando ansiedade e expectativa em relação ao medo do novo cenário. Esse processo poderia ser mais bem trabalhado e aceito se houvesse sido implantado um treinamento para as mudanças de modo que pudessem ser coletadas informações dos colaboradores a respeito de suas expectativas e receios e também por parte da organização, apresentar mudanças visíveis para reduzir esse nível de ansiedade por parte dos trabalhadores e conseqüentemente reduzir a resistência apresentada por eles.

Para futuros trabalhos, sugere-se ampliar a amostra de entrevistas para além dos níveis hierárquicos trabalhados (consultores comerciais e supervisores diretos) de modo que possa ampliar a visão sobre os aspectos do processo de Fusão e Aquisição e comparar as amostras para identificar familiaridade e divergências de opiniões que podem ocorrer devido as diferenças de atividades e níveis hierárquicos.

## REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p.33-6, January 1993.

BARBOSA, C. A. P. **Poder de mercado e eficiência: o movimento de fusões e aquisições no mercado bancário brasileiro no período de 2005 a 2009**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2010.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v.32, p.1231–1241, oct. 1986.

BERNARDO, J. R. R. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento da pesquisa acadêmica em fusões e aquisições. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.5, n.3, p.122-135, set./dez. 2010.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, A.; FRANCISCO, V. Fusões, aquisições e takeover: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v.1, n.2, p.17-38, abril-junho, 2003

CAMARGOS, M. A. de; COUTINHO, E. S.. A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma análise de suas interfaces. **RACEletrônica**, Curitiba, v.2, n.2, art.7, pp.282-283. 2008. Disponível a partir do <<http://www.anpad.org.br/periodicos/arqpdf/a738.pdf>>. acesso em 14 abr. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: editora McGraw-Hill, 1976.

CHAMON, E. M. Q.; CHAMON, M. A. Representação social e risco: uma abordagem psicosocial. In CHAMON, E. M. Q. Org. **Gestão de organizações públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

CHANG, L.C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. **Journal of American Academy of Business**, V. 2, Nº2, p. 567-571. Hollywood: 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, v.1.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DJOLOV, G. G. **The economics of competition:** the race of monopoly. New York: The Haworth Press, Inc., 2006

FILHO, P. J. M.; VIEIRA, G. M. Fusões e aquisições (F&A) de empresas no Brasil (1990-2006). **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.1, p.109-130, jan./abr. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HARDING, D; ROVIT,S. **Garantindo o sucesso em Fusões e Aquisições.**São Paulo: Elsevir Editora Ltda,2005.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições.** 180p. 1.ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan.-mar. 1994.

KNORST, Aline Solange. **Reestruturação do patrimonial de empresas no Brasil e na Argentina (1990-1999).** 2007. 118f. Dissertação (Mestrado em Integração Latino-americana) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007

KOTTER, John P. **Liderando Mudança.** São Paulo: Elsevier, 1997

LAMB, L. **O processo decisório estratégico em fusões e aquisições: um estudo sob a perspectiva de empresas gaúchas adquiridas do setor de serviços e tecnologia da informação.** Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2011.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura:** Um conceito antropológico. 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

MIRANDA, J. C.; MARTINS, L. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, n.14, p.67-88, junho 2000.

MEDEIROS, F. **O papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Psicologia, UFRGS, Porto Alegre, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NORTH, D. **Institutions, institutional change, and economic performance**. New York: Cambridge University, 1990.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.; ARAGÃO, L. A. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n.24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

PFEFFER, J. Merger as a response to organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.218–228, 1972.

PFEFFER, J.; NOVAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p. 398–418, 1976.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REED, S. F., LAJOUX, A. R. **The art of M&A: a merger acquisition buyout guide**. New York: Irwin, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões e incorporações empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

SALGADO, R. M. **Uma análise da evolução dos processos de fusões e aquisições no Brasil no período de 1995 a 2009**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe. Sergipe, 2010.

SALLES, M. A. M. ; VILAS BOAS, A. A. **Contribuições da Mudança de Foco da Cultura Organizacional para a qualidade de Vida no Trabalho: da Produção para Pessoas**. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/790\\_Artigo%20SEGeT%20Contribuicoes.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/790_Artigo%20SEGeT%20Contribuicoes.pdf)>. Acesso em 10 mai. 2015.

Silva, N.; Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. In: Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, p.407-442

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança** Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, abril/junho, 2005.

TRAUTWEIN, F. Merger motives and merger prescriptions. **Strategic Management Journal**, v.11, n.4, p.283-295, mai./jun. 1990.

UNCTAD. **World Investment Report 2000: crossborder mergers and acquisitions and development**. United Nations: New York and Geneva, 2000.

WAGNER III, HOLLENBERG, John R. **Comportamento Organizacional: criando a vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALTER, G. A.; BARNEY, J. B. Management objectives in mergers and acquisitions. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 79-86, 1990.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, apr./jun. 1984.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 433.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudança Organizacional**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente numa Mudança Organizacional Baseada em Tecnologia In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, **anais...** Curitiba/PR. ENANPAD, 2004, CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A.; PIKIENY, E. E. Alternativas de crescimento: a alternativa de fusões e aquisições. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n.2, p.137-154, 2002.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.3, p. 169-191, jul./set. 2005.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO****Sexo:****Idade:****Nível de escolaridade:****Formação:****1) Para qual empresa você trabalha?**

a ( ) Empresa adquirida

b ( ) Empresa adquirente

**2) Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?**

a ( ) De 1 a 2 anos

b ( ) De 3 a 4

c ( ) Mais de 4

**3) Como foi a reação dos funcionários diante do anúncio da aquisição?**

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Ruim ( ) Péssima ( ) Indiferente

**4) Como você percebe as consequências do processo de aquisição na sua empresa?**

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Ruim ( ) Péssima ( ) Indiferente

**5) Em sua opinião, quais os sentimentos mais presentes nos funcionários frente ao anúncio da aquisição? Escolha os dois principais.**

( ) Medo ( ) Insegurança ( ) Satisfação ( ) Insatisfação

( ) Expectativa de crescimento ( ) Motivação ( ) outro: \_\_\_\_\_

**6) O processo de aquisição e integração entre as empresas está de acordo com o esperado por você?**

( ) Sim ( ) não

**7) Em sua opinião, ocorreu algum tipo de treinamento ou preparo para o processo de aquisição?**

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

**8) Você percebe que as duas empresas envolvidas conseguiram se consolidar como uma empresa única?**

( ) Sim ( ) não

**9) Considerando que “Cultura Organizacional” é o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotado por uma determinada organização, na sua opinião, a cultura organizacional das empresas envolvidas no processo de aquisição são parecidas?**

( ) Muito ( ) Pouco ( ) Nenhum pouco.

**10) Para você, os impactos da aquisição foram em sua maioria:**

( ) Positivos ( ) Negativos

Por

que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11) Após a aquisição, você se sente mais seguro ou motivado em relação ao seu trabalho?**

( ) Sim ( ) Não

**12) Quais sentimentos você possui trabalhando nessa empresa APÓS a aquisição? Escolha os dois principais:**

( ) Medo ( ) Insegurança ( ) Satisfação ( ) Insatisfação

( ) Expectativa de crescimento ( ) Motivação ( ) segurança

( ) outro: \_\_\_\_\_

**13) Você se sente em desvantagem, de alguma forma, em relação aos funcionários da outra empresa envolvida no processo de aquisição?**

( ) Sim ( ) Não

**14) Cite um impacto positivo e um impacto negativo percebidos por você após o processo de aquisição:**

Positivo:

---

---

---

Negativo:

---

---

---

**15 – Gostaria de fazer mais algum comentário sobre os impactos do processo de aquisição na cultura da empresa?**

---

---

---

**Obrigada pela colaboração!**

**ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO****DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA****Taubaté, 30 de outubro de 2013****De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**  
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU****Ao: Sr. XXX****Função****Empresa****Endereço****Prezado Senhor (indicar função):**

A Sra Bruna Martins Coelho, regularmente matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve um trabalho de conclusão de curso na área de (indicar a área). Sua proposta de trabalho intitula-se “Os impactos culturais de um processo de aquisição sob a ótica dos funcionários: Estudo de caso em um grupo financeiro”.

Tratando-se de pesquisa empírica, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder ao Sra. Bruna Martins Coelho autorização para realizar entrevistas com os consultores e supervisores comerciais; realizar também a aplicação de questionários.. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se V.S. considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da monografia.

**Atenciosamente,****Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**  
**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU**

## ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO INDIVIDUAL

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr.(a) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
 Universidade de Taubaté (PPGA), como Trabalho de Conclusão do Curso  
 MBA \_\_\_\_\_, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a)  
 \_\_\_\_\_.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida junto ao aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

**TEMA DA PESQUISA:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** \_\_\_\_\_

**PROCEDIMENTO:** \_\_\_\_\_

**SUA**

**PARTICIPAÇÃO:**

\_\_\_\_\_

Após a conclusão da pesquisa, prevista para \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_, a monografia contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca \_\_\_\_\_.

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área da Administração.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 200\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Prof. Orientador**

---

**Aluno Pesquisador**

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu \_\_\_\_\_ portador do RG nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Taubaté

\_\_\_\_/\_\_\_\_/20

---

Assinatura

**ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
INSTITUCIONAL**

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr(a). -----aluno(a ) do MBA-----da Universidade de Taubaté (Programa de Pós-Graduação em Administração), como Trabalho de Conclusão de Curso , sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) \_\_\_\_\_

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos a mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pela professora responsável.

**TEMA DA PESQUISA:**-----

**OBJETIVO:** -----

**PROCEDIMENTO:** -----

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para -----, uma monografia, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Local, , de de 2013.

---

**Prof. Orientador**  
**RG**

---

**Aluno**

**RG -----**

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, portador do RG nº  
\_\_\_\_\_,  
responsável \_\_\_\_\_ pela  
organização \_\_\_\_\_,  
autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Local, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200.

---

Assinatura