

**ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E COMUNICAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Fabiana Vieira Polastre

**ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO NO BRASIL**

PIRACICABA

ABRIL/2013

Fabiana Vieira Polastre

**ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO NO BRASIL**

Projeto de graduação apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. MSc. Giovanni Beccari Gemente.

Piracicaba - SP

2013

FABIANA VIEIRA POLASTRE

ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO NO BRASIL

Monografia julgada adequada para aprovação na disciplina PGE II do Curso de Administração de Empresas da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Piracicaba – ESAMC.

Componentes da banca:

Professor MSc. Giovanni Beccari Gemente (orientador)

Professor MSc. Danilo José Figueiredo - ESAMC

Professor Manoel Gonçalves - UNIMEP

ESAMC – Escola Superior de Propaganda, Marketing e Comunicação

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que me deu o dom da vida e que sempre me guia no caminho do conhecimento e me dá sabedoria em meus momentos de conflito.

Ao meu orientador Prof. MSc. Giovanni Beccari Gemente pela atenção dada no decorrer do trabalho.

A professora Luciana Leme, cujas aulas e diálogos influenciaram-me na a escolha deste tema, e que prestou sua orientação ao longo de todo o trabalho de pesquisa.

Aos meus pais, Luiz e Elisabete, pelo apoio, compreensão e participação não apenas nos meus anos de estudo, mas em todos os momentos da minha vida.

Ao meu namorado Plínio, pelo companheirismo, por estar ao meu lado nos momentos mais árduos, por ter contribuído com a construção deste trabalho e por ter me concedido o entusiasmo necessário para prosseguir.

A minha amiga Pâmela que, indiscutivelmente, me compreende, apoia e está presente nos piores e melhores momentos.

A todos os meus amigos de caminhada na faculdade, que compartilharam comigo diversas dificuldades e muitas vitórias ao longo destes anos.

Em especial aos integrantes da banca, por disponibilizarem seu tempo, contribuindo, com seu conhecimento, para a realização desta etapa decisiva em minha vida acadêmica.

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra à minha família que tanto me apoiou durante toda a trajetória do curso, e em especial ao meu namorado Plínio, que esteve ao meu lado em todos os obstáculos.

EPÍGRAFE

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações.”

Marcelo Araújo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de transação de Fusões e Aquisições no Brasil	22
Gráfico 2: Fatores-chaves de Sucesso	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Fusão e Aquisição e seus respectivos objetivos.....	19
Quadro 2: Processos de Fusão e Aquisição no Brasil: ilustração das principais práticas.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Como de formam as culturas organizacionais	27
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 FUSÃO E AQUISIÇÃO	17
1.1.1 Conceito.....	17
1.1.2 Tipos de fusões e aquisições	18
1.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL	20
1.2.1 Histórico	20
1.2.2 Principais causas de fracasso.....	22
1.2.3 Fatores de sucesso.....	24
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
1.3.1 Conceito e aplicações	25
1.3.2 Culturas fortes versus culturas fracas.....	27
1.4 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA.....	29
1.5 ENCONTRO DE CULTURAS	30
1.5.1 Modelos de Integração Cultural.....	31
1.5.2 Estrutura de transição	33
1.6 IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	34
1.6.1 Administrando o choque cultural.....	34
1.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	35
1.8 ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	37
1.9 CASOS BRASILEIROS	39
1.9.1 Aquisição do Banco Noroeste pelo Grupo Santander.....	39
1.9.2 Fusão entre os bancos Itaú e Unibanco	43
2 METODOLOGIA.....	48
3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	51

3.1 Análise prática	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	60

RESUMO

Como reflexo direto do movimento de globalização dos mercados a partir da década de 90, as empresas brasileiras mais suscetíveis às forças externas, sentiram a necessidade de unir forças e capital intelectual buscando fortalecimento e ampliação de seu espaço no mercado global. Uma das alternativas estratégicas adotadas pelas empresas para se manter neste mercado e enfrentar às fortes concorrências têm sido os processos de Fusão e Aquisição. Neste sentido, o presente trabalho tem o propósito de apresentar as principais estratégias de integração da cultura organizacional, a partir da decisão de fusão ou aquisição entre duas ou mais empresas, no intuito de preservar o capital humano, considerado como principal fonte geradora de resultados. Para tanto foi necessário levantar o histórico dos processos de fusões e aquisições no Brasil, bem como os principais impactos que recaem sobre a cultura organizacional das empresas envolvidas e, conseqüentemente, sob seus colaboradores. A partir deste levantamento, pôde-se observar que as principais causas de insucesso dos processos estão relacionadas com as falhas ocorridas na gestão dos recursos humanos envolvidos desde as questões estratégicas do negócio até a parte operacional, sob o olhar crítico dos líderes que tem o papel fundamental de fazer o intercâmbio entre estas duas partes. Essas falhas refletem diretamente na cultura organizacional e podem representar barreiras ao sucesso dos processos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Fusão. Aquisição. Gestão de Pessoas. Estratégias

ABSTRACT

As a direct consequence of the movement of globalization of markets from the 90's Brazilian companies that are more susceptible to external forces, felt the need to join forces and intellectual capital seeking to strengthen and expand its global market share. One of the strategic alternatives adopted by companies to keep themselves in this market and to face strong competitions has been cases of Merger and Acquisition. In this sense, this paper aims to present the main strategies for integrating the organizational culture, from the decision of merger or acquisition between two or more companies, in order to preserve human capital, considered as main source of income. Therefore it was necessary to study the history of mergers and acquisitions in Brazil, as well as major impacts that fall on the organizational culture of the companies involved and, consequently, on its employees. From this survey, it was observed that the main causes of failure processes are related to failures in the management of human resources involved in strategic issues of the business until the operational part, under the critical surveillance of leaders that have the role of exchanging between these two parts. These failures have a direct effect in the organizational culture and may represent barriers to the success of the process.

Key Words: Organizational Culture. Merger. Acquisition. People Management. Strategies

INTRODUÇÃO

Segundo Sousa e Sousa (2007; p. 1), *“a década de 90 foi marcada por um crescimento no volume das fusões e aquisições, tanto no mercado internacional quanto no Brasil, o que pode ser explicado, em parte, pela globalização”*.

O significado de globalização tem sido fortemente ligado, nas últimas décadas, à diversidade e influência de fenômenos que reformulam as relações internacionais no cenário político, econômico e cultural. (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009). De acordo com os autores, a globalização também pode referenciar os avanços tecnológicos e seus reflexos diretos no mundo organizacional.

As organizações, nesse mercado globalizado, ficam à mercê não somente de influências internas do próprio país, em função das políticas e economia locais, mas também expostas a influências externas em âmbito mundial, as quais possuem ligação com o acirramento da concorrência de local para global. (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009)

De acordo com Santos e Arbex (2011), *“a fusão ocorre através de um processo de junção de forças entre empresas; já a aquisição ocorre quando alguma empresa é adquirida por outra”*.

Segundo Rossetti (2001) esses processos foram facilitados pela redução das barreiras de entrada ao capital externo, pela inserção do país no mercado global, pelo fim dos monopólios e das reservas de mercado, pela modernização institucional – principalmente com as privatizações – e por problemas em processos sucessórios nas empresas familiares.

Estudos da KPMG - Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler - (2003) revelam que em 10 anos (entre 1994 e 2004) foram realizadas 3.196 operações de F&A (Fusão e Aquisição) no Brasil, impulsionadas pelas facilidades supracitadas.

Verificou-se então a necessidade de estudar e analisar o processo de fusão e aquisição, seus benefícios, delimitar as culturas organizacionais envolvidas, o choque causado nestas culturas, o papel do líder em meio a essa transformação e as estratégias de integração entre as culturas das empresas em operação,

que mais se apresentam eficazes de acordo com o tipo de operação escolhida pelas empresas.

Dentre as várias definições de Cultura Organizacional, a elaborada por Schein é a que melhor se encaixa neste contexto:

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

A partir desta definição é possível mensurar a importância da cultura organizacional nos processos de F&A e o quão imprescindível é que ela fique clara a todos os colaboradores para que o objetivo da operação seja eficazmente alcançado.

Através da análise de estudos de caso realizados em empresas que passaram por processos de Fusão e Aquisição, e do entendimento do comportamento organizacional, bem como dos valores que surgem através destes comportamentos, o presente estudo se propõe a enfatizar a relevância de uma boa gestão do capital humano durante as operações de F&A e a levantar as melhores práticas e/ou estratégias de integração das culturas para que os impactos que recaem sobre as organizações sejam minimizados ao ponto de interferir o mínimo possível nos objetivos traçados pelas organizações.

PROBLEMA

Ao optar por uma operação de F&A, as empresas normalmente focam seus esforços nas funções financeiras e relacionadas aos custos do processo, negligenciado, na maioria dos casos, aquela que deveria ser a etapa mais importante do processo: a gestão de seus colaboradores para a integração das culturas.

O histórico de processos de F&A revelam que a integração das culturas organizacionais ocorrem ao acaso, ou seja, as culturas se encontram e se distinguem a medida em que a operação vai se consolidando, e quando, inevitavelmente, ocorre o choque entre estas culturas a operação é afetada gerando o insucesso do processo.

Para Nunes e Vieira (2008) *“questões relativas à cultura não estão entre as principais preocupações dos executivos brasileiros.”* O autor relata que para estes executivos as maiores insatisfações são de ordem financeira.

Estudos realizados por Barros (2003) e Tanure (2007) apud Nunes e Vieira (2008) comprovam que as principais causas de insucesso nas operações de F&A estão relacionadas á gestão de pessoas, ou seja, às dificuldade no encontro das culturas, à transferência de habilidades e competências, ao clima tenso da empresa adquirida (em casos de aquisição), a falta de ajuste cultural, aos custos elevados de transição e coordenação etc.

Percebe-se que os fatores culturais que podem ser considerados como barreira ao sucesso de um processo de Fusão ou Aquisição, tratam-se de pontos que podem e devem ser pensados e planejados previamente à execução do processo.

Acerca dos fatos abordados, este estudo busca resolver a seguinte questão: **A partir da opção de Fusão e/ou Aquisição entre duas ou mais empresas é possível elaborar a melhor estratégia de integração das culturas organizacionais e alcançar os objetivos propostos pelas organizações?**

OBJETIVOS

Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é, de modo geral, a partir das informações obtidas no decorrer dos levantamentos teóricos acerca dos processos de F&A e da integração cultural no Brasil, comprovar que a cultura organizacional, através dos comportamentos impulsionados por ela, é um aspecto determinante durante este processo e que, para tanto, deve compor especial atenção por parte dos líderes na busca de estratégias que almejem as melhores práticas de integração das culturas e

que, conseqüentemente, resultem nos menores impactos possíveis para a organização e seus colaboradores.

Objetivo específico

Este estudo baseia-se nas seguintes especificidades:

- Enfatizar a importância do capital humano para as organizações, como principal fonte de obtenção de resultados e, para isso, buscar entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, bem como o reflexo deste comportamento para o ambiente organizacional;
- Levantar as principais estratégias existentes de integração cultural e compreender e especificar os principais fatores que devem ser levados em consideração antes de tomadas de decisão no âmbito de gestão de pessoas, para se traçar a estratégia ideal, considerando os aspectos particulares de cada empresa.

JUSTIFICATIVA

Diante do exposto, justifica-se a elaboração do presente trabalho de monografia, abordando o tema em pesquisa sobre estratégias de integração da cultura organizacional no processo de Fusão e Aquisição de empresas no Brasil, onde serão levantadas as principais atitudes que podem ser adotadas durante estas operações, tomando como ponto de partida a valorização do capital humano antes de qualquer outro aspecto, seja ele financeiro ou econômico.

Durante esse processo há diversos pontos relevantes que precisam ser abordados e analisados criteriosamente para que o todo seja bem sucedido, e para que seja viável para todas as partes envolvidas. Porém não se pode deixar de lado o principal deles: a cultura organizacional. É através dela que os colaboradores, que são os responsáveis para o sucesso do processo, podem compreender os objetivos das empresas, onde se pretende chegar e qual seu papel neste meio e, diante disso, uma má gestão deste capital humano pode levar ao fracasso da operação.

Portanto, a relevância deste estudo é identificar a importância de se estabelecer uma estratégia de integração antes que processo seja consolidado, e o quanto é fundamental o papel do líder neste processo, que exerce determinante influência dentro de sua equipe, para que esta seja bem estruturada e atenda aos objetivos almejados pelas empresas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando levantar as principais estratégias de integração das culturas organizacionais em processos de F&A, este trabalho irá abordar todos os componentes que envolvem estes cenários de combinação estratégica entre as empresas. Para tanto partirá de conceitos particulares, peculiares de cada organização, para conceitos mais globais, aplicáveis em qualquer caso de F&A onde seja dada a devida relevância à prática de integração das culturas.

1.1 FUSÃO E AQUISIÇÃO

A seguir serão apresentados os principais conceitos de F&A com o objetivo de tornar mais claro o entendimento das circunstâncias que levam a estes processos.

1.1.1 Conceito

Para Barros (2003, p.18), “existem diferentes tipos de combinações estratégicas entre as empresas que variam de *network* relativamente informal até a aquisição, com o desaparecimento completo de uma delas.” Cada relacionamento demanda um investimento específico e gera grandes impactos nas pessoas que compõem as empresas. Segundo Markis e Mirvis (1998 apud Barros, 2003, p.18) “*esses novos formatos de operação podem evoluir em um continuum que vai do simples licenciamento, passando por aliança e parceria, joint venture, fusão, até aquisição*”.

A onda de fusões e aquisições sofreu forte evolução nos últimos anos por duas razões básicas, conforme ressaltado em Oliveira (2001 apud Pereira, Ávila e Boas 2006), “*à necessidade das empresas se adequarem a determinadas novas realidades decorrentes das mudanças da economia, principalmente da globalização e a vontade dos executivos de criarem grandes grupos empresariais*”.

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, lei nº 6404/76, em seu artigo 228: *“A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”*.

Pela lei 6404/76, *“A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compram uma a outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”*.

Segundo Gitman (1997 apud Pereira, Ávila e Boas 2006), *“as empresas fundem-se para alcançar determinados objetivos.”* O principal objetivo está relacionado à riqueza dos proprietários, o que refletirá no valor da ação da empresa compradora. Os objetivos específicos, os quais incluem crescimento ou diversificação, sinergia, levantamento de fundos, aumento ou aprimoramento da capacidade administrativa ou da tecnologia, considerações tributárias, aumento da liquidez do proprietário e defesas contra aquisição de uma empresa por outra, só devem existir se forem coerentes com o objetivo principal que é a maximização dos lucros dos proprietários.

Segundo Feitosa, Silva e Firmo (2012):

A terminologia que permeia o universo das fusões e aquisições explicita que as empresas que almejam ter outras são denominadas empresas compradoras ou adquirentes. Por outro lado, as companhias que estas buscam adquirir são chamadas de visadas ou empresa-alvo.

Para os autores, essas operações podem ser amigáveis, quando o acordo entre as empresas é pacífico e coerente, ou hostil (*takeover*) quando surgem dissonâncias entre as negociações, isso ocorre quando não há colaboração da administração da empresa-alvo, levando a adquirente à comprar parte das ações da empresa adquirida no mercado, para assim obter o controle da mesa.

1.1.2 Tipos de fusões e aquisições

Baseando-se em Gitman (2004 apud Feitosa, Silva e Firmo 2012), as fusões e aquisições podem ser:

- Horizontal: quando a união ocorre entre firmas atuantes no mesmo ramo de atividade, geralmente concorrentes;
- Vertical: quando resultam da união entre firmas que fazem parte da mesma cadeia produtiva, podendo ser um fornecedor, ou um cliente;
- Congênere: envolve empresas que estão no mesmo setor, mas não atuam na mesma linha de negócios, não sendo nem fornecedoras nem clientes;
- Em conglomerado: quando envolvem firmas em ramos de atividade não relacionados, cujo principal objetivo, na maioria das vezes, é a diversificação de investimentos, visando a reduzir riscos e aproveitar oportunidades de investimento.

Quadro 1: Tipos de Fusão e Aquisição e seus respectivos objetivos

Tipo	Definição	Possíveis Objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento (que produzem o mesmo tipo de bem ou serviço)	.Obter economia de escala e escopo .Elevação do market-Share .Penetrar mais rapidamente em novas regiões
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva (fornecedora ou cliente)	.Maior controle sobre as atividades .Proteção o investimento principal .Maior facilidade na distribuição dos produtos .Assegurar matérias-primas (Eventualmente a custos mais baixos)
Congênere	Fusão de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	.Diminuição dos custos de distribuição .Diversificação do risco .Adquirir rapidamente o know-how no setor .Ampliar a linha de produtos .Entrar em novos mercados
Conglomerado	Fusão em qualquer tipo de sinergia, com empresas em setores totalmente diferentes	.Diversificação do risco .Aproveitar as oportunidades de investimentos

Fonte: Weston e Brigham (2000) apud Corbari, Huppés e Pacheco (2007, p.30)

Segundo relato de Gitman (2004 apud Feitosa, Silva e Firmo 2012):

Independente de qual seja o tipo de fusão ou aquisição, é imprescindível que as empresas tomem certos cuidados durante as negociações e no momento em que a operação ocorre. Um ponto fundamental durante as negociações de uma fusão ou aquisição é a escolha do momento mais adequado para realizá-la.

1.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL

Neste tópico será levantado um pequeno histórico do surgimento dos processos de F&A no Brasil bem como os principais aspectos que propiciaram este cenário.

1.2.1 Histórico

Segundo Rocha, Iooty e Ferraz (2005 apud Sousa e Sousa 2007) há um registro de mais de mil operações de fusões e aquisições que foram realizadas entre os anos de 1990 e 1999 no Brasil.

Guarita (2002 apud Sousa e Sousa 2007) fala da importância de se alcançar ganhos de escala de produção, expandir os negócios para regiões geográficas ainda não exploradas e promover sinergias financeiras e tecnológicas responsáveis por fazer com que grandes grupos busquem parcerias do tipo fusão, aquisição ou *joint-venture*.

Percebe-se um aumento nestas operações, em especial, após a estabilização monetária oferecida pelo Plano Real. (SOUSA E SOUSA, 2007)

Segundo dados fornecidos por Guarita (2002), *“em 1990 foram confirmadas 186 operações de fusões e aquisições, 480 operações em 1998 e 493 em 1999”*.

Segundo Barros (2003):

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de fusões e aquisições, envolvendo empresas de diferentes países e tamanhos variados. Essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo.

O autor ressalva ainda que se trata de um fenômeno que tende a continuar, motivado principalmente pela competitividade do mercado, que demanda alta tecnologia e busca de novos mercados.

Em relatos de Vasconcelos, Caldas e Wood Jr. (2004), *“no Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de fusões e*

aquisições acompanhou o processo de liberalização econômica.” De acordo com o autor este fator influenciou as operações de três formas: a desregulamentação dos mercados locais, associada à tendência à globalização, o que levou o capital estrangeiro a investir em empresas brasileiras; o programa de privatização que permitiu a muitas empresas participações nos setores de energia, telecomunicação e bancário; a competitividade do mercado, aliada a demanda de alta tecnologia, que levou as empresas domésticas realizar entre si F&A.

De acordo com o levantamento da KPMG, descrito por Motta e Branco (2012) o número de fusões e aquisições no Brasil apresentou maior alavancagem em 2007, uma vez que expressou um crescimento de 43% em relação ao ano anterior. Ainda segundo a pesquisa, de Janeiro até Dezembro de 2007 foram efetuadas 699 acordos durante o ano, superando o ano de 2006 que apresentou 473 transações desta natureza. Os setores que mais se destacaram foram o de alimentos, bebidas e fumo, com 66 transações; o de TI (Tecnologia de Informação) com 55 transações e o imobiliário e *shopping centers* (ambos com 51 operações) respectivamente.

Segundo estudo da KPMG, “como era esperado, as atividades em fusões e aquisições de empresas seguiram fortes no primeiro trimestre de 2012. Foram realizadas 204 operações desse tipo no período – o melhor resultado da série histórica iniciada em 1994 para o acumulado nos primeiros três meses de um ano.” (MOTTA, 2008). Em relação ao mesmo período de 2011, foi observado um avanço de 22% das operações, e desse percentual grande parte é representado pelo capital de empresas estrangeiras, como compradores de empresas brasileiras; do total de 204 operações, 99 foram são de empresas de fora do país. Este número superou expectativas, pois ao contrario do ocorrido nos anos anteriores, onde a concentração das operações se dava em empresas domésticas, em 2012 percebe-se o destaque à entrada de capital estrangeiro.

Abaixo segue o gráfico que mostra a evolução destes processos até o ano de 2010.

Gráfico 1: Evolução do número de transação de Fusões e Aquisições no Brasil



Fonte: KPMG 2010

1.2.2 PRINCIPAIS CAUSAS DE FRACASSO

Barros (2003) ao realizar entrevistas com empresários de variados segmentos mercadológicos, constatou que os principais problemas do processo pós-fusão/aquisição estão relacionados, na opinião deles, à avaliação incorreta do negócio (32,8%); à expectativa de mercado não atendida (32,4%) e à questões culturais (17,6%). Outros problemas corresponderam a 11,8% do total.

Este resultado demonstra que, para os empresários, a prévia avaliação do processo e as questões culturais são pontos de grande relevância para os processo de F&A.

Segundo Barros (2003, p.46):

As pesquisas internacionais, assim como a realizada em empresas brasileiras, demonstram que as principais razões da alta taxa de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida.

Apesar das pesquisas demonstrarem a relevância da gestão de pessoas neste processo, grande porcentagem dos esforços das operações se concentram na parte das negociações; pesquisas revelam que a maior parte das Fusões e Aquisições realizadas no Brasil não ocorrem de maneira planejada.

Para Barros (2003) *“os dados relativos à alocação de pessoas para cuidar do processo de integração reforçam a constatação de que a falta de planejamento contribui para aumentar a perda de energia e minimizar os resultados.”* Poucas empresas alocam quantidade de funcionários suficientes para dar suporte a este processo e a prática de contratar consultorias externas para apoiar as decisões nestas operações é bastante escassa.

Segundo Vasconcelos, Caldas e Wood Jr. (2004), o primeiro ponto a considerar é que os agentes envolvidos, alguns com grande poder, têm visão segmentada e são incapazes de perceber o processo além de sua perspectiva: muitos diretores financeiros têm dificuldade de perceber os aspectos culturais, assim como muitos diretores de recursos humanos subvalorizam questões tecnológicas. O segundo ponto relaciona-se aos jogos de poder nas organizações.

Souza e Sousa (2007, p.6) entende que *“nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação”*.

Nos processos de incorporação surgem, inevitavelmente, duas culturas diferentes. *“Cada uma delas com seus pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer.”* (BARROS, 2003, p. 32). A maneira como essas duas culturas distintas serão integradas dependerá do tipo de relacionamento (fusão ou aquisição) e da estratégia de integração que cada empresa irá adotar.

De acordo com Vasconcelos, Caldas e Wood Jr. (2004), os processos de fusão e aquisição representam fortes impactos nas carreiras dos altos executivos e, em muitos casos, eles acabam por colocar seus interesses acima de qualquer outro interesse. Isso leva à consideração de que as organizações não são objetos racionais, mas sim sofrem influência de emoções e irracionalidades. As F&A são

processos complexos e que dependem da adoção de visões corretas, de sensibilidade e habilidade na condução do processo, dos fatores externos e até mesmo de sorte. Ao se adotar uma visão reducionista do processo o risco de insucesso é consideravelmente maior.

1.2.3 FATORES DE SUCESSO

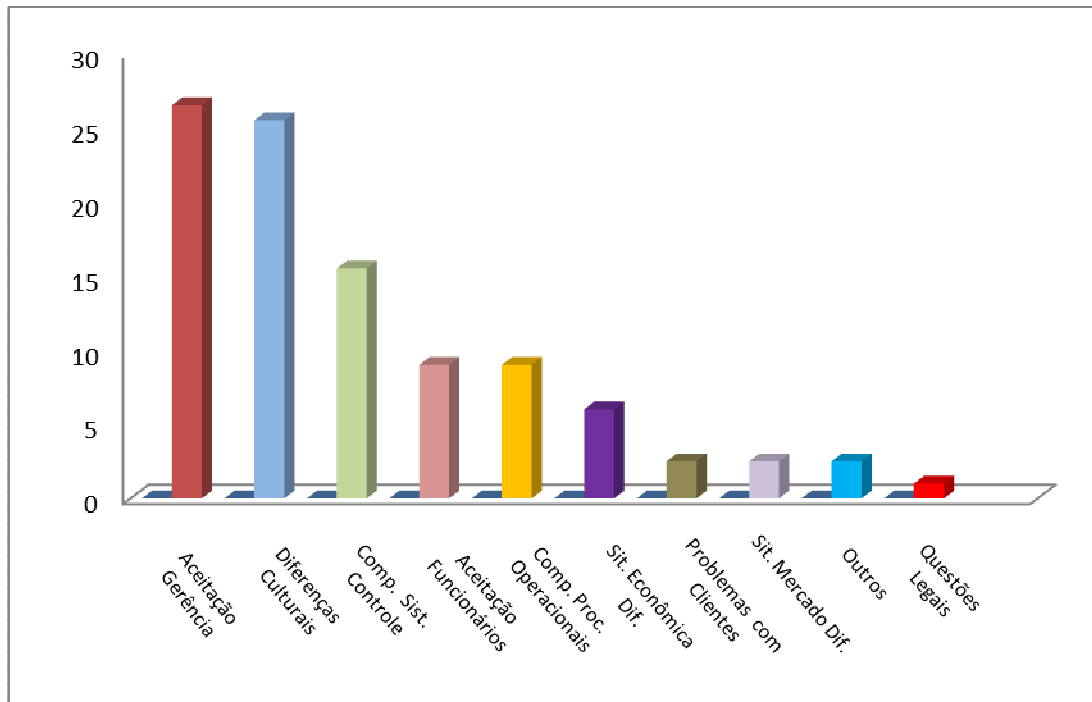
Para Barros (2003, p. 41), *“a retenção de talentos e a comunicação são questões consideradas como críticas na gestão dos recursos humanos em processos dessa natureza.”* O autor destaca, ainda, que em mercados em processo de crescimento a retenção de talentos é mais complexa devido a grande disputa por estes talentos.

Barros (2003) revela que os empresários brasileiros, de maneira semelhante aos europeus e norte-americanos, assinalam como fatores chaves de sucesso, em 62,8% dos casos, questões relacionadas à gestão de pessoas e da cultura. O fator cultural ficará bem claro no resultado da operação; se bem direcionado e gerenciado surtirá efeitos positivos com relação aos objetivos das empresas envolvidas.

Dentre os fatores de sucesso apontados por Barros (2003, p. 48), pode-se destacar: Aceitação da gerência, Diferenças Culturais e Aceitação dos Funcionários, todos relacionados com o lado humano do processo.

“Apesar de o discurso empresarial ter incorporado a importância da gestão de pessoas, a conclusão é que a prática dessa crença ainda está distante” (BARROS, 2003, p. 48). A maior parte das pessoas integrantes de empresas que passaram por processos de Aquisição revelam a grande frustração e sentimento de inferioridade demonstrada pelos adquiridos. Há, na verdade, uma grande divisão, neste processo, entre perdedores e vencedores.

Gráfico 2: Fatores-chaves de Sucesso



Fonte: Barros (2003, p. 48)

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como principal objeto de estudo deste trabalho, a cultura organizacional deve ser bem definida e compreendida para que o processo de integração possa ser desenvolvido e concluído com sucesso.

1.3.1 Conceito e aplicações

Conforme Robbins (2009, p.375) cultura organizacional pode ser explicada como um *“sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”*. O autor relaciona também a existência de sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização como a inovação e assunção de riscos,

atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Cultura é um conceito descritivo, o mesmo autor supracitado afirma que:

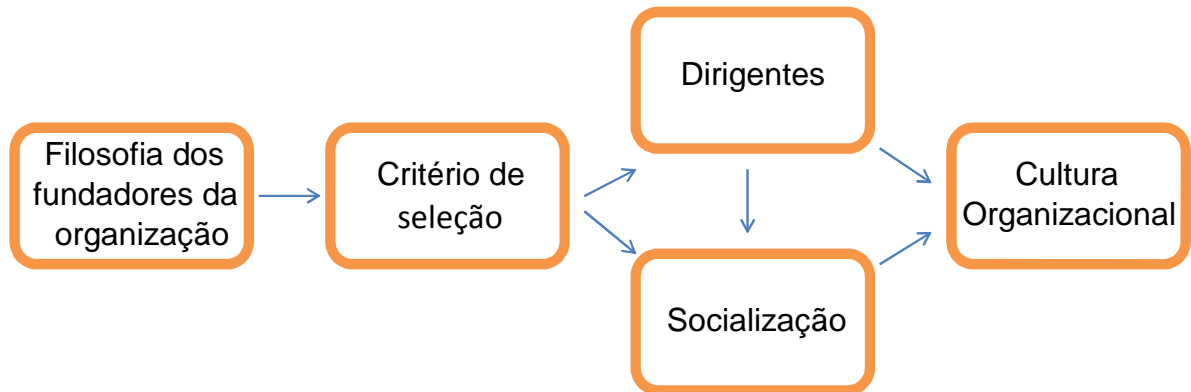
A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho. (2009, p. 375)

Outro ponto em que podemos envolver no conceito de culturas organizacionais são as organizações que possuem culturas uniformes, conforme Robbins (2009, p.376), *“a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização”*. Isso fica claro quando se define cultura como um sistema compartilhado de valores. Portanto, devemos esperar que indivíduos com níveis diversos dentro da organização e diferentes históricos descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.

Ainda segundo Robbins (2009, p.376), o reconhecimento não significa que a cultura organizacional possui propriedades comuns, contudo, possa haver subculturas dentro da organização, assim como, a maioria das grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversos grupos de subculturas.

De acordo com Robbins (2009, p.377) *“cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”*. O autor revela uma visão macro da cultura dominante que confere uma organização com personalidade distinta. Robbins (2009, p.377) conclui que *“as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros.”* Essas subculturas podem surgir nos departamentos ou nas diferentes localizações geográficas da empresa.

Figura 1: Como de formam as culturas organizacionais



Fonte: Robbins (2009, p.385)

1.3.2 Culturas fortes versus culturas fracas

Para Robbins (2009), tem se tornado comum a prática de diferenciar culturas fortes de culturas fracas. O argumento aqui é que as culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente relacionadas à redução da rotatividade.

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados (Robbins, 2009 p. 377). Neste trecho o autor afirma que culturas fortes possuem valores essenciais em uma organização, exigem maior comprometimento, e que quanto maior a adesão dos membros, mais forte será a cultura.

Um resultado específico da cultura forte por Robbins (2009, p.377) é *“um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização”*. Indicando assim um propósito, que gera certa lealdade e comprometimento organizacional. Este propósito, por sua vez, fortalece a redução dos funcionários a se desligarem da organização.

De acordo com Tanure (2007, p. 134), *“as culturas fracas apresentam-se como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.”* Nestas

culturas a partilha entre os valores não são uma constante na rotina dos funcionários, e eles não sentem que a organização está os encaminhando para um mesmo objetivo. Nas culturas fracas as mudanças de valores acontecem com mais frequência, já que tratam-se, em sua maioria, de empresas pequenas e com pouco tempo de mercado.

Percebe-se então, que para que um processo de F&A seja bem estruturado, é aconselhável estabelecer previamente se suas culturas estão mais internalizadas e são mais percebidas pelos funcionários (culturas fortes), e estabelecer métodos de mudar alguns conceitos, caso necessário. Na maioria dos casos, a cultura forte prevalecerá sobre as cultura mais fracas e que não garantem a manutenção e compartilhamento dos valores da organização.

1.4 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

De acordo com relatos de Homem, Oltramari e Bessi (2009), as atividades de gestão estão relacionadas ao seguinte:

[...] estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas; enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão geral.

Já para Davel e Vergara (2001 apud Homem, Oltramari e Bessi 2009) salientam que o termo gestão de pessoas compreende “*uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço*”.

Segundo relatos de McIntyre (2004 apud Homem, Oltramari e Bessi 2009), o papel da gestão de pessoas nos processos de Fusão ou Aquisição é considerado como uma ferramenta essencial de mudança para o alinhamento do capital humano.

Conforme relatos de Santos e Arbex (2011), “*a liderança dentro de uma organização tem um papel fundamental e determinante no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores.*” O líder é o influenciador de sua equipe, responsável por motivá-la e direcioná-la no cumprimento das metas e objetivos da empresa.

Segundo Robbins (2005, p.258 apud Santos e Arbex 2011):

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influencia formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Para Santos e Arbex (2011), o líder deve exercer uma liderança emocionalmente inteligente, onde ele desenvolve uma relação de confiança com o seu pessoal, fazendo com que cada um se sinta responsável pelo resultado final, e concordem que, para isso, devem unir forças rumo aos objetivos organizacionais. Para tanto esta relação deve ocorrer de maneira natural, utilizando-se apenas de uma imagem e atitude perante a equipe, e onde se dá credibilidade a seus liderados, fazendo com que estes se sintam valorizados. Quando há esta postura de líder no ambiente de trabalho, seja qual for a área de atuação, o resultado é a maior produtividade e menos conflitos organizacionais.

“A liderança é o único meio no qual uma empresa pode transformar-se numa organização que aprende. A visão tradicional de líderes que estabelecem metas tomam decisões e dirigem as tropas reflete uma visão individualista”. (DAFT, 1999; p. 457). Para o autor, para se construir uma organização que aprende, os líderes precisam possuir habilidades que permitam a criação de uma visão compartilhada dentro da organização, para que possa ajudar seus liderados a enxergar a organização de maneira completa, trabalhar juntos, desenhar a estrutura horizontal, começar a mudança necessária, e conseguir influenciar a ponto de aumentar a capacidade das pessoas de programar o futuro.

1.5 ENCONTRO DE CULTURAS

Com a globalização, economias que mantinham um contato restrito passam por um processo de integração e, em uma visão de Oliveira (2001) tal fato está propiciando ou aprofundando um importante problema organizacional, que é o de integrar diferentes culturas organizacionais em diferentes nacionalidades.

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

Barros (2001) divide o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro deles, onde as empresas ainda estão separadas, a observação é feita a certa distância e surge um desejo de aproximação. As diferenças ainda não foram notadas e a gestão desse processo pode parecer não tão complexa. No segundo estágio as diferenças começam a ser percebidas. Os estilos diversos de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura, apresentam suas divergências.

Segundo relatos do mesmo autor citado acima, o terceiro estágio é caracterizado pela ampliação das diferenças, onde cada ato de uma pessoa da outra cultura é entendido de forma a aumentar as diferenças existentes. As ações são criticadas, geram surpresa, ou mesmo admiração, mas nunca correm despercebidas. Há uma forte tendência de polarização, que torna evidente o conceito de separação entre os lados.

“O maior risco de insucesso no processo encontra-se no quarto estágio.” (BARROS, 2001). Nesta fase poderia ser possível estabelecer uma boa gestão para lidar com as diversidades e aprender com elas. Porém, o que ocorre normalmente é que o parceiro de uma das partes tende a se colocar em posição de superioridade em relação ao outro, causando um sentimento de inferioridade por parte desta última. Este sentimento gera tensão e descontentamento, juntamente com o sentimento de perda de sua cultura genuína. O autor aponta que a melhor forma de se prevenir a esse estágio é quando a empresa compradora é explícita e transparente no novo processo decisório.

1.5.1 Modelos de Integração Cultural

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

Cabe destacar a classificação proposta por Barros (2001). Segundo a autora, há três modelos distintos de integração cultural: assimilação cultural, mescla cultural e pluralidade cultural.

Assimilação cultural: modelo que considera a existência de uma cultura dominante provoca um alto grau de mudança para a empresa adquirida e um baixo grau de mudança para a empresa adquirente.

Segundo Nunes e Vieira (2008), neste modelo *“a empresa compradora impõe seus procedimentos e sistemas, e trata a resistência à mudança e o sentimento de perda como manifestações naturais das pessoas da empresa adquirida”*.

Para Barros (2003), a integração via mescla cultural ocorre quando não há dominância de uma empresa sobre a outra. É caracterizada por um moderado grau de mudança em ambas as empresas envolvidas na operação.

A respeito da mescla cultural, Nunes e Vieira (2008), afirmam:

Apesar de idealizada como a melhor alternativa de integração cultural, por tentar preservar o que cada cultura tem de melhor, essa estratégia envolve um elevado custo de coordenação, maiores riscos políticos e é mais demorada que as demais.

A mescla cultural pode ser a melhor alternativa se as organizações envolvidas estiverem preparadas para realizar investimentos financeiros e de pessoal para que a integração seja vantajosa.

“A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida.” (BARROS, 2003).

De acordo com Nunes e Vieira (2008), a mudança não é tão sentida pelas empresas. Este modelo é mais adequado quando o motivo da compra é a aquisição de competências.

Conforme levantamento realizado por Barros (2003), *“tanto os executivos quanto outros atores das empresas pesquisadas afirmaram que se utiliza mais a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem.”* De acordo com as empresas pesquisadas pelo autor não há um melhor modelo a ser apontado, e sim o ideal para cada tipo de operação.

1.5.2 Estrutura de transição

De acordo com Pereira, Ávila e Boas (2006), uma estrutura de transição deve conter um espaço para que os executivos envolvidos com a operação se reúnam para discutir a pré-fusão e possam levantar as possíveis sinergias e armadilhas do processo.

Deve criar facilidade de relacionamento, procurando superar diferenças de estilo e cultura. O processo de criação de confiança entre as partes é essencial até que ambas as empresas possam revelar detalhes principalmente de seus pontos fracos e de como se desenvolve seu respectivo negócio.

Relatos de Pereira, Ávila e Boas (2006), considera que em um último momento ocorre o gerenciamento da transição, com a etapa de integração das pessoas, dos processos e das culturas.

A estrutura de transição, segundo os autores em questão (2006), “normalmente é formada por um comitê dirigente, gerentes de transição e forças-tarefas.” Este comitê, formado por pessoas de ambas as empresas envolvidas, determinará objetivos e diretrizes, gerando análises e recomendações e, conseqüentemente, ações aplicáveis à integração.

“Os gerentes de transição agem em nome do comitê e trabalham com equipes de transição. As forças-tarefas são grupos de gerentes e profissionais que estudam as opções de integração e recomendam o desenho da empresa resultante.” (PEREIRA, ÁVILA E BOAS, 2006)

Pereira, Ávila e Boas (2006), frisam que algumas empresas mesmo optando por adotar uma estrutura de transição, podem falhar no aspecto financeiro e estratégico em seus processos de F&A, diante da certeza de que conflitos podem surgir e destruir qualquer benefício gerado meio a uma decisão em equipe, ou ainda, as equipes podem apresentar baixo conflito e controvérsias, não produzindo boas recomendações.

1.6 IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda integração que envolve relações interpessoais, que estão envoltas por mudanças no ambiente onde ocorrem estas relações, esta sujeita a enfrentar os impactos resultantes da junção das diferentes culturas.

1.6.1 Administrando o choque cultural

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

¹Barros (2003) quando trata da condução de pessoas nos processos de fusão e aquisição destaca a importância da participação dos recursos humanos e da inclusão da fase de *due diligence*¹. Esta é uma fase inicial do processo de aquisição, onde são feitos vários levantamentos da empresa a ser adquirida, o mais comum é que sejam levantados dados relativos a implicações financeiras, porém, a visão de outros setores como marketing, recursos humanos e clientes, também é importante.

O autor ressalva que nesta fase é ideal a participação de uma equipe multidisciplinar e a avaliação das culturas organizacionais, onde a auditoria de recursos humanos da empresa a ser adquirida é fator relevante. Acrescenta que os casos bem sucedidos envolveram a presença de equipes multidisciplinares avaliando a empresa sob vários ângulos, e por fim, também sobre a necessidade de identificação do grau de aculturação/ integração que acontecerá.

Para Nunes e Vieira (2008, p.6), *“identificou-se uma incongruência entre o discurso e a prática da alta administração, quanto à influência do choque cultural no resultado das operações de F&A. No discurso, o choque cultural revelou-se como um fator de extrema importância, decisivo para o sucesso das transações”*.

¹ o processo de due diligence analisa principalmente a posição financeira e a solidez da empresa-alvo ou do comprador e/ou os aspectos legais do negócio potencial.

Na visão de Fubini, Price e Zollo (2008) o choque cultural é responsável pelo fracasso de algumas operações. É perceptível que as divergências entre visão e comportamento inicia-se com os altos executivos, e, portanto, o processo de mudança deve ser bem trabalhado desde a alta administração para que os choques que ocorrem inevitavelmente, possam ser minimizados. A partir do momento que a organização consegue relacionar os pontos fortes e fracos de sua cultura é que inicia o processo de construção da nova cultura, permitindo a conexão das empresas com êxito das operações.

1.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com a globalização e as rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos cenários organizacionais torna-se cada vez mais necessária a compreensão e avaliação do comportamento organizacional por partes dos gestores bem como dos próprios executivos.

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS 2009:6)

“A diversidade é natural e traz riqueza ao mundo. A natureza é diversa, e existe um equilíbrio crítico que requer um entendimento de como todas essas peças se encaixam e como cada uma é importante para o todo. Esse tipo de entendimento é igualmente importante em organizações.” (Senge et al., 2000:391).

Segundo Senge et al. (2000: 392) *“é errado estereotipar ou categorizar pessoas em função de qualquer grupo a que pertençam”.*

Robbins (2009, p.6) reforça que *“o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.*

De maneira geral todos fazem generalizações sobre o comportamento das pessoas. Segundo Robbins (2009, p.25):

“Algumas destas generalizações podem fornecer um entendimento válido sobre o comportamento humano, mas muitas estão equivocadas. O comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre o comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva”.

De uma maneira simplificada o autor esclarece no trecho que muitos executivos, chefes ou até mesmo seus próprios colaboradores dentro da empresa generalizam o comportamento das pessoas, acabam tirando prévias de maneira intuitiva do comportamento das pessoas, o que pode ser válido para muitos como pode muitas vezes estar equivocadas, porém o estudo sistemático pode introduzir variáveis contingenciais muito importantes que podem ajudar os executivos em prever o comportamento das pessoas no trabalho.

Para Robbins (2009, p.25) *“O estudo do comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os executivos. Ele aponta para diferenças e ajuda os executivos a perceber o valor da diversidade da mão-de-obra e quais as práticas que precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países”.* O estudo em si, proporciona aos executivos ferramentas que geram estímulo a eficiência comportamental das pessoas em uma organização, apontando o que pode ser melhorado na qualidade e na produtividade dos funcionários em volta de diferentes culturas.

Robbins (2009, p.25) completa:

Este estudo procura mostrar aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional. O comportamento organizacional fornece sugestões para ajudar executivos a enfrentar a escassez crônica de trabalho. Em tempos de mudanças rápidas e constantes – como o enfrentado hoje pela maioria dos executivos -, o estudo do comportamento organizacional pode ajudá-los a lidar com um mundo de temporiedades e aprender formas de estimular a inovação. Finalmente, o entendimento do comportamento organizacional oferece a eles orientação para a criação de um ambiente de trabalho eticamente saudável.

Pode-se dizer que todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da liderança. Quando existe dentro de uma organização executivos que motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua função de líder.

1.8 ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Para Senge (2000), organizações que aprendem são:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Conforme considerações de Senge (2000), estas organizações descritas acima, só podem ser construídas quando o consenso da empresa como um todo for de que o mundo é feito de esforços coletivos e de que a vantagem competitiva no mercado atual é a capacidade de aprender rapidamente e de maneira contínua.

Com isso o Senge (2000) afirma que as empresas do futuro são aquelas que se enquadram no processo de buscar formas de fazer com que as pessoas sejam cada vez mais comprometidas e tenham vontade de aprender, em todos os níveis departamentais e organizacionais.

“Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais”. (SENGE, 2000). Para isso é preciso romper com os obstáculos que impedem as pessoas de aprender, e o que diferenciará as empresas que quebraram estas barreiras das que ficaram paralisadas no tempo é o domínio das seguintes disciplinas:

- Domínio Pessoal: é a disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da

organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante, levando-nos a viver a serviço das nossas mais altas aspirações.

- Modelos mentais: muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem ideias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso.
- Visão Compartilhada: a empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.
- Aprendizagem em Equipe: a unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rapidamente e a organização também.
- Pensamento Sistêmico: esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras, o elo, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O Pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, *“mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes”* (Senge, 1990, p. 21).

1.9 CASOS BRASILEIROS

Os estudos de caso que serão apresentados a seguir vêm para ilustrar, no contexto das medidas estratégicas de F&A, grande interferência que estes processos exercem no ambiente organizacional, nas culturas compartilhadas pelos indivíduos e, conseqüentemente, no comportamento das pessoas envolvidas. Estes estudos servirão como evidência para os levantamentos abordados ao longo deste trabalho de pesquisa.

1.9.1 Aquisição do Banco Noroeste pelo Grupo Santander

De acordo com informações fornecidas na *homepage* do Santander, foi através de operações de aquisição e, consecutivamente, obtenção de sinergias, que o grupo espanhol se expandiu pelo mundo todo.

Segundo Soares, Silva e Hernandez (2001, pg. 13), o Banco Santander chegou ao Brasil em Maio de 1982, como um banco de investimento em um escritório de representação.

Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. A partir dos anos 90, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil. (INSTITUCIONAL..., [2013])

De acordo com os autores supracitados (2001, pg. 13), em 1997 o grupo adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., em 1999 incorporou o Banco Noroeste e em 2000 o Banco Meridional S.A., denotando, desta forma, sua grande capacidade em adquirir grandes instituições no Brasil, com o objetivo de integrar seus negócios e incrementar o desempenho operacional das instituições.

Segundo informação do Santander (INSTITUCIONAL..., [2013]), foi com a aquisição do estatal Banespa, em 2000, que o banco tornou-se uma das maiores instituições financeiras do país, bem posicionado geograficamente no Sul e Sudeste, consolidando sua experiência em serviços bancários de atacado e varejo e iniciando

um processo de melhoria da tecnologia de informação do Banespa e, conseqüentemente, da instituição como um todo.

“Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A.” (INSTITUCIONAL..., [2013]). Ainda conforme informações do *site*, posterior a esta consolidação o grupo passou a ser denominado Banco Santander (Brasil) S.A. com o objetivo de simplificar sua estrutura societária, fiscal, operacional e tecnológica e, consecutivamente, reduzindo custos. A mais recente de suas incorporações foi o Banco Real, assumindo seu controle acionário indireto, finalizando o processo em Abril de 2009.

De acordo com Rossini, Crubellate e Mendes (2001, pg. 154), o objeto deste estudo de caso, a aquisição do Banco Noroeste, iniciou-se em 1998 e em 1999, após diversas negociações, concluiu-se o processo que objetivava, primordialmente, a expansão do espanhol Santander no mercado brasileiro e o aumento de sua carteira de clientes. Inicialmente a notícia da aquisição foi bem recebida pelo Banco Noroeste, já que o Santander havia apresentado bons resultados financeiros no ano anterior.

Em Agosto de 1998, todos os gerentes do Noroeste foram chamados para uma reunião em São Paulo com o Presidente do Santander, e foi a partir desta data que as mudanças tornaram-se visíveis.

Relatos dos autores supracitados (2001, pg. 155), afirmam que:

Em apenas um final de semana todas as agências no país passaram a utilizar a bandeira do Banco Santander nas suas dependências físicas. Todos os formulários, painéis, fachadas, placas, canetas, broches, chaveiros e régua foram mudados. Em comunicado interno, solicitou-se a todos os funcionários que rasgassem o talão de cheques do Banco Noroeste e passassem a usar somente o do Banco Santander.

De acordo com a pesquisa de Rossini, Crubellate e Mendes (2001, pg. 155), o departamento de Recursos Humanos do Grupo Santander enviou comunicado aos funcionários da instituição adquirida informando que não haveria cortes no quadro e que os funcionários seriam realocados nas novas agências que o Grupo abriria. A

partir de 1998 começam as mudanças informacionais das duas instituições, com o objetivo de integrá-las e, diante da grande pressão exercida pela matriz do Santander para que as metas vislumbradas pelo processo de aquisição fossem alcançadas, têm-se o início do programa de reengenharia dos processos, alterando significativamente os padrões operacionais da adquirida.

O estudo realizado pelos autores supracitados foi focado nos grupos operacional e administrativo da agência do Banco Noroeste de Maringá (PR), atual Santander, de acordo com dados fornecidos pelos próprios funcionários.

Nos levantamentos dos resultados da pesquisa foram identificados, entre o grupo operacional (cargos de direção) e o administrativo (funções rotineiras) da agência, culturas diferentes que poderiam ou não propiciar o processo e aquisição. No primeiro grupo foram identificados valores e crenças, que em sua maioria, eram favoráveis à aquisição.

Quadro 1: Valores/Crenças – Grupo Operacional

PROFISSIONALISMO
MUDANÇA
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL
PRESSÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS FAZ PARTE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO
MUDANÇA É A TÔNICA DO MERCADO FINANCEIRO
DEMISSÃO É UM PROCESSO NATURAL NA AQUISIÇÃO

Fonte: entrevistas realizadas com funcionários do Banco Santander

Segundo Rossini, Crubellate e Mendes (2001, pg. 156), os funcionários identificaram como positivo o fato de passarem de uma forte cultura paternalista, onde questões relevantes para o banco eram tratados de maneira pessoal, para uma cultura baseada em condutas mais profissionais e que melhor atendem às exigências do mercado. A percepção da mudança, por parte dos funcionários, como algo intrínseco ao mercado das instituições bancárias é outro fator positivo que favorece o processo. Eles aceitaram esta característica como padrão em todas as demais instituições, considerando-a necessária ao processo de crescimento. A

questão da pressão sobre os funcionários e da demissão, eles também compreendem como fatores inerentes ao processo de aquisição, sendo a pressão algo que cabe ao funcionário avaliar se, pessoalmente, consegue conviver ou não.

O único aspecto oponente à aquisição neste grupo é a forma de reconhecimento profissional utilizada pelo Grupo Santander, onde os critérios reconhecidos para ascensão de carreira estão ligados ao nível de escolaridade. Os funcionários entrevistados esperavam por um critério mais flexível, baseado, por exemplo, experiência e tempo de trabalho prestado à instituição.

Já na segunda parte dos levantamentos, para o grupo administrativo os aspectos levantados não foram tão favoráveis ao processo quanto no grupo anterior.

Quadro 2: Valores/Crenças – Grupo Administrativo

PROFISSIONALISMO
SEGURANÇA
INTEGRAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS
FLEXIBILIDADE
EQUIDADE DO TRATAMENTO
DEMISSÃO É UM PROCESSO NATURAL DA AQUISIÇÃO
DEMISSÃO FAZ PARTE DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA
AUTOATENDIMENTO É A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS OPERACIONAIS

Fonte: entrevistas realizadas com funcionários do Banco Santander

Segundo Rossini, Crubellate e Mendes (2001, pg. 159), assim como no grupo operacional, o profissionalismo como valor compartilhado em detrimento de uma cultura paternalista, também é visto pelo grupo administrativo como ponto favorável ao processo de aquisição. Os funcionários deste grupo também demonstraram uma aceitação, até de maneira apática, no que concerne a questão da demissão em face do processo de aquisição e da evolução tecnológica, encarando como um acontecimento natural e inerente ao processo.

Outra crença identificada entre os grupos é a questão do autoatendimento, em substituição do trabalho humano, como solução de problemas operacionais. De acordo com os autores, os funcionários entrevistados parecem aceitar essa ideia

como algo que não é específico apenas deste processo de aquisição, mas sim uma realidade comum a todas as empresas do mundo globalizado.

Para os autores do estudo de caso em questão, o principal fator de resistência apresentado pelo grupo administrativo é a segurança com relação ao processo. Muitos apontam a falta de informação e comunicação no período que antecedeu o processo e até mesmo após o processo se efetivar. Não tinham acesso ao planejamento do processo nem às possíveis mudanças nos métodos e políticas de trabalho do novo banco.

De acordo com Rossini, Crubellate e Mendes (2001, pg. 160), outro fator negativo foi o maior distanciamento entre os grupos operacionais e administrativos após o processo. Os funcionários do grupo administrativo reclamavam a falta de informação sobre os objetivos da empresa, prejudicando que os departamentos pudessem trabalhar de maneira integrada.

“Esses aspectos, diferentes em certo sentido, porém relacionados, permitem apontar que integração entre os funcionários é um valor compartilhado naquele grupo.” (ROSSINI, CRUBELLATE E MENDES, 2001: p. 161).

Por fim, os últimos dois aspectos identificados nas entrevistas realizadas estão relacionados às necessidades de maior flexibilidade no desenvolvimento das atividades, já que ocorreu um excesso de normas e padrões, e a falta de equidade no tratamento com relação aos dois grupos, onde o operacional tem uma atenção especial no que se diz respeito a cursos e treinamentos em detrimento da área administrativa.

Com isso, o grupo administrativo, ao contrário do grupo operacional, encontrou diversos fatores que caracterizam uma série de resistências ao processo de aquisição do Noroeste pelo Santander.

1.9.2 Fusão entre os bancos Itaú e Unibanco

De acordo com Abreu *et al* (2009, p. 7), o Itaú é caracterizado como um banco múltiplo, constituído pelas carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário.

“Atualmente ocupa a posição de segundo maior banco do país e sua história foi marcada por algumas operações de fusões e aquisições”. (ABREU, 2009:p.7).

“Lançada em 1992 e revisada em 2005, a Visão Itaú apoia uma cultura organizacional e valores compartilhados, frutos de construção coletiva ao longo de 60 anos...” (CULTURA... [2013]). E, para a organização, para que essa visão seja viável são necessárias equipes motivadas orientadas pela Cultura de *Performance*, através de líderes inspiradores que permitam que os resultados sejam alcançados coletivamente.

Segundo estudo realizado Abreu *et al* (2009, p. 7), *“no caso do Banco Itaú, a gestão tem sido fundamentada em estratégias direcionadas a um balanceamento equilibrado de crescimento com rentabilidade”*, buscando, no longo prazo, agregar valor aos acionistas.

Para atender seus clientes, o Itaú que é um banco sistematizado, pautado em normas e racionalidade, procura sempre oferecer atendimento e produtos personalizados. Em 1993 foi introduzido o modelo de segmentação que favoreceu a oferta de serviços personalizados e o desenvolvimento de um suporte operacional altamente padronizado. [Abreu et al 2009:p. 7]

Posteriormente a este período foram ocorrendo processos de aquisições para dar suporte a esta estratégia de segmentação adotada pelo Itaú, como a aquisição, em 1995, do BSB (Banco Francês Brasileiro), que tinha seus negócios focados em pessoas jurídicas e pessoas físicas de alta renda, e para tanto oferecia serviços e atendimento personalizados. Neste âmbito o Itaú, que era um banco altamente informatizado e que atuava com um *mix* de produtos, pôde extrair o máximo de informação e aprendizado do banco francês, que, como referencial de atendimento, detinha suas rotinas da maneira mais personalizada possível.

Ainda de acordo com a pesquisa de Abreu *et al* (2009, p. 9), *“em 2002 o Banco Itaú adquiriu o BBA Creditanstalt S.A., como resultado criou-se o Banco Itaú BBA S.A., que firmou-se como maior banco de atacado do Brasil...”*, que foi considerada uma gestão estratégica para agregar valor ao Itaú, já que o BBA poderia contribuir com sua experiência no âmbito de clientes corporativos.

“Em 2002, aderiu também o Banco Fiat S.A. e proporcionou ao Itaú exclusividade no país por 10 anos em financiamentos e leasing de veículos para consumidores da Fiat.” (ABREU et al, 2009: p.9)

Segundo informações disponíveis na *Homepage* do Unibanco (2013), as atividades desta instituição iniciaram-se em 1924, com uma carta patente do governo federal autorizando o funcionamento da seção bancária da casa Moreira Salles, que era na época uma loja de comércio em Poço de caldas – Minas Gerais. Este comércio transformou-se em 1931 em uma instituição independente: a casa bancária Moreira Salles, que mais tarde, em 1940, veio a tornar-se o banco Moreira Salles. Resultado de fusões com o Banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos. De lá para cá, com o êxito das instituições surgiram diversas associações duradoras, inclusive com parceiros estrangeiros, que contribuíram para o crescimento dos negócios.

“Em meio à crise no setor bancário global, os dois maiores bancos privados nacionais, Unibanco e Itaú, anunciaram sua fusão em novembro de 2008. A nova organização passou a ser denominada Itaú Unibanco Holding S.A.” (ABREU et al, 2009: p.9).

Informações disponibilizadas no site Empresa S.A. (ITAÚ...[2013]) afirmam que o tamanho da fusão já incluía grandes desafios. *“O negócio criou uma organização líder em uma série de negócios, como private bank, cartões, banco de investimento, financiamento de veículos.”*

A junção das ações das duas instituições fez surgir o maior banco privado brasileiro e um dos maiores do mundo, o que permitiu uma maior atuação no mercado nacional e até mesmo internacional e maior potencial de suporte à empresas e consumidores como pessoas físicas. A intenção inicial é realizar o menor número possível de demissões, porém aos poucos a integração do quadro de funcionários de agências localizadas próximas umas das outras será uma realidade inevitável.

“A fusão foi anunciada em 3 de novembro de 2008. Já em janeiro do ano seguinte, a integração começou com os caixas eletrônicos que passaram a se comunicar e oferecer operações aos clientes dos dois bancos.” (ITAÚ...[2013]). Em

seguida iniciou-se o processo de unificação das tarifas e em Março de 2009 criou-se um cronograma para o início dos processos de transformação.

Segundo SETUBAL (RELATÓRIO... [2013]), presidente do Itaú Unibanco:

Mais que atuar sob esta nova perspectiva, tínhamos um compromisso com a integração das culturas, a preservação das melhores práticas, a motivação dos colaboradores e, principalmente, o cuidado com o cliente. Ao mesmo tempo em que desenhamos o novo conceito, nos esforçamos para garantir uma transição segura, consistente e que já traduza os benefícios que a consolidação de uma operação desta envergadura traz e ainda trará.

Informações do site Itaú Unibanco (PESSOAS...[2013]), divulgada em 2010 a nova visão do banco Itaú Unibanco é considerada desafiadora e, para tanto, é necessário que seus colaboradores estejam alinhados com os valores e princípios. A principal realização da instituição foi promover o engajamento dos líderes no intuito de dissipar a nova cultura para todos os envolvidos e buscando, com isso, obter benefícios. Uma das ações tomadas foi o estabelecimento do “*Mapa do Nosso Jeito de Fazer*”, que contou com a participação de aproximadamente 9.600 colaboradores finalizado em Dezembro de 2010 e, também, a realização da “*Oficina do Nosso Jeito de Fazer*”, que foi realizada com diretores e superintendentes e contou com cerca de 96% dessa população.

Segundo Almeida (2010; p. 65), a partir de entrevistas realizadas com 66 gerentes das agências do Itaú e do Unibanco, em São Paulo, 40,9% deles identificaram como ponto positivo o surgimento, a partir da fusão ocorrida, de maiores oportunidades de crescimento para os funcionários envolvidos, 31,8% das respostas giravam em torno da maior força que a marca Itaú Unibanco ganhou em relação às duas marcas isoladas e 7,6% apontaram a possibilidade de encarecimento.

À medida que se inicia um processo de integração de redes, alguns problemas começam a surgir, principalmente em decorrência das diferenças existentes entre as instituições, como cultura e estrutura organizacional; normas e procedimentos; hierarquia; estrutura de funções e atribuições; salários e estabilidade, entre outros. (ALMEIDA, 2010; p. 66)

Segundo a pesquisa de Almeida (2010; p.66), a respeito dos problemas que surgem no processo, 60,6% dos gestores apontaram mudanças operacionais do sistema, por exemplo, e em segundo lugar ficou a questão da integração e divisão de áreas, já que ao contrário do Unibanco, o Itaú apresenta uma maior segmentação, onde para cada assunto específico há um encarregado responsável.

De acordo com Almeida (2010: p.67), *“a principal solução para resolução dos problemas, na visão de 36,4% dos gerentes entrevistados, foi a criação de áreas de apoio para auxiliar os gerentes, com dúvidas referentes ao atendimento de clientes em ambas as redes.”*

Conforme a pesquisa realizada pelo autor supracitado (2010: pg. 67), os dados coletados das entrevistas permitiu segregar os gerentes em dois grupos com percepções diferentes sobre a integração resultante do processo de fusão: o primeiro grupo, com 16 integrantes, formado em sua maioria por gerentes do Unibanco, sentiu, a priori, uma certa confusão entre as normas e procedimentos administrativos e na comunicação interna, externa e entre as áreas de apoio, no entanto admitiram que a organização estava com o foco nas integrações da cultura organizacional e das diversas áreas.

Já o segundo grupo, segundo Almeida (2010: p. 68), contendo 50 gerentes em sua maioria do Itaú, apresentou uma percepção mais favorável ao processo, afirmando não ter sentido diferença nas comunicações interna e externa, tão pouco nos processos administrativos.

“No processo de integração das instituições, o modelo escolhido para a nova organização gerada após a fusão foi, conforme esperado, o modelo de rede Itaú.” (ALMEIDA, 2010: pg. 69).

2 METODOLOGIA

Através da ciência podem-se observar fatos, de maneira sistemática, de modo a obter respostas e resultados confiáveis e sujeitáveis a possíveis críticas e análises universais.

Com relação à ciência, Oliveira (2002, p.47) afirma:

Trata-se do estudo, com critérios metodológicos, das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas. É uma forma de conhecimento sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, dos fenômenos biológicos, matemáticos, físicos e químicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa e dos testes.

A partir da ciência é possível criar o conhecimento científico, o qual permite, através do pensamento sistemático, o levantamento de hipóteses para explicar um fato, bem como para compará-lo com outros fatos, levantando questões pertinentes ao assunto abordado.

Segundo Gil (1996 apud por Oliveira 2002: p.57): “*método deriva da Metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos*”.

Os métodos científicos de indução e dedução podem ajudar no caminho da construção do conhecimento sistemático, a partir dos dados obtidos na pesquisa.

Oliveira (2002, p. 63) complementa, sobre os métodos indutivo e dedutivo, quando observa que:

A dedução e a indução, tal como a síntese e análise, generalizações e abstrações, não são métodos isolados de raciocínio de pesquisa. Eles se completam [...]; a conclusão estabelecida pela indução pode servir de princípio – premissa maior - para a dedução, mas a conclusão da dedução pode também servir de princípio da indução seguinte – premissa menor –, e assim sucessivamente.

O presente trabalho, com o objetivo de levantar os principais aspectos do processo de integração cultural de empresas em processo de F&A, no que tange aos impactos que recaem sobre as pessoas e ambiente, dentre os diversos trabalhos de pesquisa e estudos de caso existentes, é caracterizado como uma pesquisa descritiva exploratória qualitativa e de fundo comparativo, já que se utilizará da comparação de dois casos reais de Fusão e Aquisição, ocorridos no Brasil.

De acordo com GIL (2002:p.42) a pesquisa descritiva *“tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômeno ou objeto”*.

“Algumas pesquisa descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”. (GIL, 1989, p. 46). Esta pesquisa, mais do que um levantamento da relação entre as variáveis abordadas, pretende determinar a natureza dessas relações, ou seja, desde as relações humanas mais primordiais até as relações empresariais das operações de Fusão e Aquisição.

As pesquisas exploratórias buscam *“proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”* (GIL, 1989, p. 45). O autor ressalta que esta modalidade de pesquisa leva o pesquisador a incrementar suas ideias ou explorar intuições. A pesquisa exploratória torna o trabalho bastante flexível uma vez que considerado os mais variados aspectos do assunto estudado.

Para Gil (2007: p.64) a *“pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”*.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 1989, p. 50). Como a presente pesquisa necessita de dados bastante diversificados, esta forma de pesquisa auxilia o trabalho no intuito de alcançar seus objetivos.

Segundo AGNES et al.:

“a pesquisa qualitativa tem o objetivo de obter informações sobre os sentimentos, as atitudes e opiniões das pessoas. Assim, pode-se entender a relação das pessoas sobre os produtos e serviços, suas motivações, consumo ou escolha, com uma ótica bastante investigativa. Nesse tipo de estudo se requer análise e maior interpretação das informações colhidas e tenta-se alcançar o conhecimento ou opinião do entrevistado.”

Como estratégia de investigação empregadas na pesquisa qualitativa, pode-se considerar o estudo de caso, e, de acordo com Eisenhardt (1989, p. 534) *“o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente em um determinado local”*. O estudo de caso contém em si fontes múltiplas de informações acerca do tema abordado, já que pode envolver vários meios de coletas de dados como entrevistas, questionários e observações, contribuindo como uma forma de aplicação prática para a pesquisa.

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com as informações levantadas através da revisão bibliográfica, é clarividente que as mudanças organizacionais se fazem necessárias em face das diversas alterações que ocorrem no ambiente externo das empresas. Nesta pesquisa específica, o foco é para as empresas brasileiras, em casos ocorridos após a década de 90.

No entanto, qualquer mudança organizacional que afete as formas de relacionamento e convivência entre os colaboradores da organização deve ser bem planejada antes de ser colocado em prática e este planejamento deve ocorrer de forma clara e consistente para que as pessoas envolvidas entendam os objetivos e propósitos da organização diante de tais mudanças e seus papéis neste cenário.

Neste âmbito de estratégias organizacionais que representam grande impacto nas rotinas administrativas e funcionais das empresas, bem como de seus colaboradores, o entendimento e avaliação das culturas organizacionais das partes envolvidas no processo é de fundamental relevância para as empresas.

Os processos de F&A não se tratam somente de unir as forças de mercado, mas também de unificar conceitos, visões e valores, colaboradores que têm diferentes habilidades, passam a trabalhar juntos, de maneira diferente a anterior e isso acaba gerando conflitos.

Considerada uma das principais causas de insucesso nos processos de F&A, a má gestão dos recursos humanos das empresas envolvidas é um aspecto que deve ser considerado pelos executivos e líderes na fase inicial do processo, onde se há tempo hábil para realizar um planejamento bem elaborado que inclua as diversas esferas organizacionais no que tange à gestão de pessoas. É através desta etapa que antecede as decisões relativas ao futuro das empresas que o cuidado maior deve ser tomado: compreender as pessoas, seus comportamentos, o quanto a cultura organizacional influencia seus comportamentos e se os líderes possuem habilidades para influenciar seus liderados para que participem ativamente dos objetivos propostos.

Na teoria muitos gerentes e líderes têm aceitado esse discurso de valorização do capital humano, o que diverge é que na prática essa preocupação não fica

claramente evidenciada. O fator mais relevante do processo, na perspectiva dos empresários, acaba sendo quase que em todos os casos, os resultados financeiros que obterão após a junção das empresas. Porém, um processo mal direcionado e compreendido por seus colaboradores, sem dúvidas, não alcançará sucesso integral.

O conceito de Cultura Organizacional como um sistema de valores compartilhados entre os indivíduos no ambiente de trabalho pode ser tomado como base para se planejar o processo de integração de culturas. Para isso alguns aspectos devem ser considerados:

- A existência de uma cultura dominante (a qual é a essência da organização) e de subculturas (que surgem nos diversos departamentos e grupos organizacionais) dentro da mesma organização;
- A predominância das culturas fortes em detrimento das fracas: as culturas fortes são aquelas ampla e visivelmente aceitas e compartilhadas por todos os funcionários; aquela que pode ser sentida diariamente nos processos e rotinas organizacionais;
- Definir qual a estratégia de integração será adotada (Assimilação Cultural, Mescla Cultural ou Pluralidade Cultural);
- O alinhamento do capital humano diante das mudanças no ambiente organizacional, ajustando, na medida do possível, as diversidades culturais e buscando traçar quais os valores definitivos que os envolvidos irão compartilhar a partir da efetivação do processo.

O papel do departamento de Gestão de Pessoas e dos líderes dos diversos setores, neste âmbito, é basicamente o que trata o terceiro aspecto abordado acima. Cabe a eles alinhar seus liderados no cenário de mudança das relações de trabalho e da própria cultura organizacional, como ocorre em muitos casos. Os líderes devem aceitar o novo processo que surge e exercer seu papel de influenciador e por meio das práticas de aprendizagem organizacional, levar a empresa (neste sentido entendida como pessoas) na direção das perspectivas e objetivos empresariais.

De acordo com Barros (2001), é justamente a ausência de consciência das características da cultura das empresas a que pertencem, por parte dos envolvidos no processo, uma das razões dos choques culturais nas fusões e aquisições. O autor frisa a importância da participação de uma equipe multidisciplinar na fase decisória do processo como uma estratégia na tentativa de diminuir o impacto ambiental que estes processos causam.

Uma análise que deve ser amplamente considerada nesta etapa inicial e posteriormente durante e após o processo é o comportamento organizacional, que estabelece as influências que os indivíduos, o grupo e a estrutura exercem sobre os comportamentos dentro das organizações.

Reconhecer a individualidade de cada pessoa e compreender as possibilidades que esta individualidade representa para as organizações é imprescindível para as empresas. Não é válido avaliar um comportamento individual por meio de generalizações.



Através do trabalho dos líderes, empenhando suas habilidades para compreender estes comportamentos e extrair os melhores resultados de seus liderados, é que surge a organização que aprende, que é caracterizada pelo aprendizado em equipe, pela valorização e motivação do pensamento criativo.

A organização que aprende é aquela onde, desde o chão de fábrica até os níveis gerenciais e executivos, são incentivadas todas as formas de aprendizado que forem possíveis no âmbito organizacional. Os funcionários devem ser incentivados a buscar por aprendizado diariamente e em grupo.

3.1 ANÁLISE PRÁTICA

O quadro abaixo apresenta os principais pontos do processo de Aquisição do banco Noroeste pelo grupo Santander e da Fusão entre Itaú e Unibanco. Estes casos ilustram todos os dados e informações retirados do estudo apresentado até aqui.

Quadro 2: Processos de Fusão e Aquisição no Brasil: ilustração das principais práticas

	 Santander Noroeste - Aquisição	 Itaú Unibanco - Fusão
Modelo Seguido	Modelo Santander	Modelo Itaú
Objetivos Iniciais	Expansão do Santander no Brasil e o aumento de sua carteira de clientes	Proteger-se perante a situação econômica global
	Integrar negócios e melhorar desempenho operacional	Agregar valor aos acionistas
	Atuar com sólidas operações em varejo e atacado	Oferecer serviços personalizados e padronizar o suporte operacional (segmentação)
Cultura Organizacional	Cultura voltada para o crescimento financeiro e operacional, e não tanto para as necessidades dos colaboradores	Cultura organizacional e valores compartilhados, contruídos coletivamente
Estratégia de Integração Cultural	Assimilação Cultural	Mescla cultural
Pontos Negativos	Grupos internos com culturas distintas e apatia por parte da grande maioria dos funcionários	Mudanças operacionais do sistema
	Imposição à mudança sem prévia preparação	Confusão entre as normas e procedimentos administrativos e na comunicação interna e externa
	Critérios arbitrários para avaliação do potencial profissional dos funcionários	Integração e divisão de áreas para torná-las mais segmentadas
	Falta de comunicação pré e pós processo de aquisição	Pequenas diferenças existentes com relação à cultura, estrutura organizacional, normas e procedimentos, hierarquia, salários, funções etc
	Falta de integração dos funcionários e de alinhamento com os objetivos organizacionais e distanciamento entre os grupos	
	A pressão e cobrança da matriz pelos resultados almejados levou a aceleração da reengenharia do processo o que resultou em grandes transformações	Demissões devido a grande quantidade de agências do Itaú e Unibanco próximas umas das outras,
Pontos Positivos	A aquisição permitiu ao Banco Noroeste acompanhar o crescimento financeiro do então atual cenário brasileiro	Compromisso com a integração das culturas, com a preservação das melhores práticas, a motivação dos colaboradores e cuidado com clientes
	A equidade de alguns valores compartilhados pelos integrantes de cada grupo (operacional e administrativo)	Clareza com relação ao processo em si e com os benefícios esperados
		Maiores oportunidades de crescimento para os funcionários, maior força da marca e oportunidade de encareiramento
Ações Tomadas para a Integração Cultural	O RH do Grupo Santander enviou informativo aos funcionários do Noroeste avisando que não haveria cortes no quadro e que os funcionários seriam realocados nas novas agências que o Grupo abria	Criação de áreas de apoio para auxiliar os gerentes, com dúvidas referentes ao atendimento de clientes em ambas as redes
		Oficina do Nosso Jeito de Fazer, que foi direcionada especificamente a diretores e superintendentes, para que a nova cultura fosse aprendida e disseminada
	Identificação da marca e da "nova" instituição por meio de camisetas, broches, formulários etc, na tentativa de internalizar a mudança nos novos funcionários	Programas específicos de sensibilização destinados às principais lideranças
		Construção coletiva dos resultados
Papel dos Líderes	Pouco envolvimento de seu papel como motivador e influenciador	Líderes inspiradores que permitiram que os resultados fossem alcançados coletivamente
Resultados Alcançados	Conseguiu expandir seus negócios no país e aumentar seus ativos	Tornou-se o maior banco privado brasileiro e um dos maiores do mundo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de caso apresentados

Analisando o quadro que resume os estudos de caso realizados em duas instituições financeiras, é possível perceber a teoria traduzida na prática, tanto nos aspectos positivos como nos negativos.

Deve-se, primeiramente, levar em consideração que os casos possuem particularidades: um trata de uma Aquisição (Santander e Noroeste) e o outro de um processo de Fusão (Itaú Unibanco), onde estão envolvidos processos, interesses e objetivos diferentes.

Porém a finalidade deste quadro-resumo é evidenciar que, independentemente da estratégia escolhida perante as mudanças, para que os objetivos sejam concretizados da maneira mais satisfatória possível, os aspectos que envolvem o patrimônio humano das organizações concordam em um ponto: para a manutenção da eficácia do processo ao longo do tempo é fundamental o alinhamento das estratégias e objetivos entre todos os colaboradores.

A maneira como se deu a aquisição do banco Noroeste pelo Santander deixa claro o principal objetivo deste processo: incorporar para aumentar sua participação do mercado e seus ativos. Todos seus colaboradores foram envolvidos em um cenário que priorizava a rápida alteração dos processos operacionais para que os resultados comesçassem a surgir. Algumas insatisfações geradas demonstram a irrelevância da integração cultural neste caso.

A reação dos funcionários encarando as drásticas mudanças como processos naturais evidencia uma assimilação cultural, onde a cultura dominante, no caso o Santander, impõe o seu jeito de agir e caracteriza os novos funcionários para que ajam da mesma forma, desconsiderando os reflexos comportamentais negativos que essa atitude pode gerar como, por exemplo, uma visível apatia de seus colaboradores.

Seu objetivo estratégico inicial foi alcançado dentro do esperado, porém seu processo de integração cultural apresentou falhas significativas demonstradas pelo surgimento de dois grupos com valores distintos, provavelmente ocasionados pela ausência do papel do líder influenciador.

Já no caso da fusão entre Itaú e Unibanco, o processo teve seu início marcado por uma valorização maior de seus colaboradores no sentido de transcorrer o processo de maneira compartilhada, baseando-se no aprendizado em equipe e na

preparação de seus líderes para sustentar a construção da nova cultura que seria praticada entre seus colaboradores. Neste caso o papel do líder foi explicitamente decisivo para que os resultados fossem atingidos coletivamente.

Os gestores do Itaú Unibanco identificaram algumas dificuldades relacionadas às atividades operacionais que sofreram mudanças após a fusão, o que é quase um processo inevitável, já que tratam-se de instituições com rotinas de trabalho diferenciadas.

No entanto, no que tange ao foco do estudo que é a integração cultural, os valores levantados pelos funcionários mostraram-se mais favoráveis ao processo. É passível de entendimento que, no caso específico em análise, houve uma integração através da mescla cultural, que acaba por favorecer as duas instituições envolvidas, já que permite uma junção das duas formas de pensar e agir.

O objetivo inicial foi alcançado e superado já que a instituição não só aumentou sua gama de serviços e agregou valor aos acionistas, como se tornou uma das maiores instituições do mundo. Essa conquista deu-se principalmente pela forte cultura voltada para a aprendizagem organizacional que o Itaú propaga; este fato aliado à grande participação dos líderes permitiu um processo bem estruturado e com reflexos que ultrapassaram às expectativas iniciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos levantamentos apresentados ao longo deste trabalho, da análise e compreensão dos fenômenos envolvidos na pesquisa e da elucidação permitida pelos estudos de caso escolhidos em conformidade com os principais aspectos abordados até aqui, têm-se a possibilidade de projetar uma estratégia de integração cultural eficaz, que seja bem recebida por toda a organização e que atenda os objetivos empresariais como um todo.

Através de métodos de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, o estudo apresentou diversos aspectos do ambiente organizacional, no que diz respeito às questões culturais e de relacionamento entre os colaboradores.

Transcorrendo acerca de determinados pilares, como a cultura organizacional, os choques culturais, o papel do líder e do departamento de gestão de pessoas, o comportamento organizacional e a organização que aprende, e, relacionando toda a teoria abordada com os estudos práticos, pôde-se observar que todos estes fatores interferem crucialmente em um processo de F&A.

E, a partir deste primeiro levantamento, foi possível determinar que para que um bom resultado seja alcançado neste âmbito de transformações organizacionais, um conjunto de decisões e ações antes do início do processo devem ser tomadas levando-se em consideração a peculiaridade de cada empresa.

Considera-se a fase de avaliação dos processos de fusão ou aquisição, o momento ideal para se levantar os principais aspectos culturais que deverão ser tratados posteriormente. É nesta fase que os executivos deixam claros os objetivos esperados com as operações e onde os principais líderes recebem o treinamento necessário para que possam influenciar seus liderados.

É fundamental, também, que a estrutura das organizações seja permissiva a estas modificações ambientais e culturais, devendo criar, inclusive, um espaço onde os envolvidos do topo da estratégia possam se reunir e discutir sobre as possíveis sinergias e barreiras do processo.

Tendo em vista seus pontos fortes e fracos, e um planejamento bem estruturado sobre os principais aspectos tidos como fundamentais, as empresas poderão elaborar um prospecto de como será desencadeado o processo, o que

permitirá que as informações que forem repassadas aos envolvidos sejam claras e consistentes.

Apenas a partir desta preparação inicial é que torna-se plausível uma abordagem comportamental do processo de integração, onde deve ser colocada em jogo a cultura de cada empresa, no sentido de compreender sua percepção e aceitação por parte dos funcionários. Neste ponto do processo é possível determinar qual cultura será dominante e preparar os funcionários da cultura oposta para esta mudança. Esta etapa exige extrema atenção por parte dos líderes no sentido de não permitir que ocorra nenhum tipo de constrangimento com as pessoas envolvidas.

A abordagem comportamental permite, neste contexto, analisar os valores que surgem através do comportamento individual e coletivo dos integrantes da organização, e a partir desta análise é possível, por parte dos líderes, realizar o alinhamento das culturas organizacionais entre si e destas com os objetivos das empresas, que neste ponto representam uma só.

Os estudos de caso apresentados ilustraram todos os levantamentos anteriores: ambos atingiram seus objetivos iniciais, porém apenas o Itaú Unibanco conseguiu o diferencial que muitas empresas desejam; isso se deve ao seu grande planejamento antecipado, à sua cultura voltado ao desenvolvimento de seus colaboradores e, principalmente, à atenção especial voltada para o engajamento de seus profissionais nos processos organizacionais no que tange ao alinhamento destes com os objetivos traçados.

Retomando a problemática inicial deste trabalho, conclui-se então que é possível às empresas estabelecer uma estratégia de integração de suas culturas em processos de F&A, porém diversos aspectos devem ser analisados. Cada empresa está inserida em um ambiente específico, possui objetivos particulares, atravessa fases divergentes e possui uma cultura organizacional peculiar. E, em se tratando de um contexto de grandes mudanças organizacionais, há uma linha extremamente tênue entre sucesso e fracasso e apenas as organizações que, de fato, valorizarem seu capital humano é que poderá se colocar em posição de vantagem competitiva com relação à seus concorrentes.

Para finalizar, contribui-se com a afirmativa de que não há melhor ou pior modelo de integração cultural, mas sim o correto para cada tipo de operação. A escolha errada poderá destruir valor e levar a operação ao fracasso.

REFERÊNCIAS

ABEU, Cecília; DIAS, Larissa; MARUCH, Marcele; MENDES, Mariana; PIROT, Paul; SALEH, Raquel; ORLY, Sarah. **Fusões e Aquisições. Belo Horizonte, 2009.** Disponível em:

<http://xa.yimg.com/kq/groups/17398363/1978290879/name/FusoeseAquisicoes.doc>

ALMEIDA, Rodrigo Ramalhosa. **O processo de integração de redes de instituições financeiras: o caso da fusão Itaú Unibanco, sob a ótica de seus gerentes de agência.** São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_rodrigoramalhosaalmeida.swf> Acesso em: 01 fevereiro 2013.

BARROS, B. T. **Encontro das culturas organizacionais.** in: BARROS, B. T. **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: ed. Atlas, 2001.

_____. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos.** São Paulo: Atlas, 2003.

CULTURA ORGANIZACIONAL (Site do Itaú). Disponível em <<http://ww13.itaú.com.br/PortalRI/HTML/port/inf FINAN/ra/2006/16.htm?AspxAutoDetectCookieSupport=1>> Acesso em: 25 janeiro 2013.

CORBARI, Ely Célia; HUPPES, Cristiane Mallmann; PACHECO, Vicente. **Processo de fusão e aquisição: um estudo dos aspectos contratuais e organizacionais.** Congresso Internacional de Administração, 2007. Disponível em: http://www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo.

DAFT, Richard L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999, 4ª Edição.

EMPRESAS S/A (Site Itaú SA). Quem somos. Disponível em: <<http://ww13.itaú.com.br/itausa/HTML/pt-BR/inf FINAN/dcc/quemsomos.htm>> Acesso em: 01 fevereiro 2013.

FEITOSA, Maria José da Silva; SILVA, Minelle Enéas; FIRMO, Luciene Alencar. **Fusões e aquisições empresariais no contexto brasileiro: o caso da Oi e Brasil Telecom.** Revista razão contábil & finanças, 2011. Disponível em <<http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/16>> Acesso em: 09 janeiro 2013.

FUBINI, David; PRICE, Colin; ZOLLO, Mauricio. **Fusões: Liderança, desempenho e saúde corporativa.** São Paulo: Bookman, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002, 4ª edição.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1989.

GOMES, A. Duarte. **Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação.** 1991. Disponível em: <<http://www.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/cultorg.pdf>> Acesso em: 05 Dezembro 2012.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia Gisele. **A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um processo de aquisição.** Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/04.pdf>> Acesso em: 15 março 2013.

INSTITUCIONAL: História do Santander no Brasil (Site do Banco Santander). Disponível em:

<<http://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>> Acesso em: 01 fevereiro 2013.

MASSUKADO, M. S. **Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo.** Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.latindex.ppl.unam.mx/index.php/browse/browseBySet/24139?key=T&p=1>> Acesso em: 10 março 2013.

MOTTA, Luis Augusto; BRANCO, André L. Castello. **Forte participação estrangeira registra melhor resultado em fusões e aquisições em um primeiro trimestre.** KPMG: pioneira e líder no mercado de Fusões e Aquisições. Brasil, 2012. Disponível em: <https://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/documents/fusoes%20e%20aquisicoes/2012/fa-1otrim-2012.pdf> Acesso em: 07 dezembro 2012.

MOTTA, Luis Augusto. **Pesquisa de fusões e aquisições de espelhos das transações realizadas no brasil.** KPMG. Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/documents/fusoes%20e%20aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_3o_trim_2008.pdf> Acesso em 06 dezembro 2012.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Fusões e aquisições no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas.** Revista de administração de Empresas – R A E – Executiva, Vol. 2, nº4, 2008. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>> Acesso em: 07 dezembro 2012.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Comportamento social e trabalhista relatório executivo de observação,** Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/portal/sites/default/files/biblioteca/rel_exec_light_jun2001.pdf> Acesso em: 01 fevereiro 2013.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; ÁVILA, Francisco A. F.; BOAS, Ana Alice Vilas. **Estratégia de integração de cultura nos processos de fusões e aquisições para a sustentabilidade das operações: o caso de uma empresa industrial no ramo de pneumáticos**. XIII SIMPEP Bauru, 2006. Disponível em <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/858.pdf> Acesso em: 06 dezembro de 2012.

POETA, Karina Zimermann. **Fusão Itaú e Unibanco: verificação dos reflexos nos indicadores econômicos e financeiros**. Florianópolis, 2010. 95p.

RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2010 (Site do Itaú Unibanco). Disponível em:

<<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/ra/27.htm>> Acesso em: 25 janeiro 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

ROSSINI, Agnaldo de J.; CRUBELLATE, João M.; MENDES, Ariston A. **Reação Cultural à Aquisição: Estudo de Caso do Santander/ Noroeste**. Rev. adm. contemp. vol.5 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2001.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000100009>

SANTOS, Jackson Almir; ARBEX, Marco Aurelio. **Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança?** Revista Hórus, vol 5. São Paulo, 2011. Disponível em <www.faes.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2011/CAP1.pdf> Acesso em: 06 dezembro 2012.

SCHMITT, Andreia. **A fusão das empresas AmBev e Interbrew sob a perspectiva das boas práticas de governança corporativa: abordagem das implicações para os acionistas minoritários**. Novo Hamburgo, 2004. 96p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 2000.

_____. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SOUSA, Caissa Veloso; SOUSA, Erich Vale. **A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições.** Fead Minas – Centro de Gestão Empreendedora, 2007. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetII-1.pdf> Acesso em: 05 dezembro 2012.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira.** Minas Gerais, 2005. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s003475902005000200002.pdf> Acesso em: 05 dezembro 2012.

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

VASCONCELOS, Flavio C ; CALDAS, M. P. ; WOOD JR, T . **Fusões e Aquisições no Brasil.** FGV-EAESP, 2004 v. 2, N°4, p. 41-45. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf>> Acesso em: 20 janeiro de 2013.