

1

O problema

O capítulo que segue apresentará uma breve introdução ao tema que será abordado no presente estudo, juntamente com seus objetivos, relevância e delimitação.

1.1. Introdução

O comportamento da economia no século XXI se mostra diferente em inúmeros aspectos da economia do século XX, e um dos fenômenos que mais concorrem para este fato é a globalização cada vez maior da economia, com a disputa de organizações por mercados globais e não apenas locais. Esta nova orientação econômica do século XXI tem sido marcada principalmente por processos de integração global dos mercados, impulsionados pelo elevado grau de competição entre as organizações.

Dentre estes processos de integração, destacam-se a formação de blocos econômicos entre nações e alianças estratégicas corporativas. Tais eventos reforçam a importância de saber lidar com suas ocorrências sob o ponto de vista organizacional.

Confirmando o exposto acima, Kotter (1999) julga que os processos de aglutinação organizacional e formação de alianças estratégicas através de processos de fusões, aquisições, *downsizing* e *joint ventures*, por exemplo, tendem a persistir. Com estas reorientações, as organizações estão sujeitas a mudanças significativas, e neste sentido, uma vez que a mudança torna-se inevitável, cabe à organização atuar para que estas mudanças não sejam traumáticas.

Adicionalmente, Galpin e Herndon (2007) apresentam dados que corroboram a percepção de que este fenômeno não é apenas local e sim global. Tais dados, conforme observados na tabela 1 são referentes ao volume financeiro e o correspondente número de operações de fusão e aquisição envolvendo ao menos uma empresa norte-americana no processo.

Somente no Brasil, o volume financeiro das fusões e aquisições nos dois primeiros meses de 2004 foi sete vezes maior do que o registrado em igual período de 2003, US\$ 12,5 bilhões contra US\$ 1,8 bilhão, conforme informações da consultora KPMG (Baima, 2004).

Tabela 1: Volume de Fusões e Aquisições envolvendo empresas norte-americanas, 2000-2006

ANO	Número de Negócios	Valores em bilhões de dólares (a)
2000	11.123	\$1.268,6
2001	8.548	\$683,0
2002	7.411	\$441,6
2003	8.232	\$530,2
2004	10.296	\$823,2
2005	11.013	\$1.234,7
2006 (b)	7.036	\$861,6

(a) Valor do preço inicialmente oferecido

(b) Dados até 20/08/2006

Fonte: (Galpin e Herndon, 2007)

Em levantamento realizado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) as transações envolvendo fusões e aquisições no ano de 2009 ultrapassaram a quantia de R\$ 100 bilhões (Garcia, 2010).

Em 2010, a previsão da Ernst & Young foi de que as operações envolvendo empresas brasileiras em processo de fusão tivessem um crescimento de 20% se comparadas a 2009, chegando a um número aproximado de 750 transações (Ribeiro; D'Ercole, 2010).

Dados da consultoria Mergermarket, demonstraram que no período de janeiro a setembro de 2010 o valor das operações envolvendo fusões e aquisições na América Latina somaram US\$ 114,3 bilhões, duas vezes o volume registrado no mesmo período do ano anterior (Dezem, 2010).

Os dados apresentados comprovam, portanto, que processos de aglutinação e alianças estratégicas entre as empresas estão cada vez mais presentes no cotidiano organizacional, e, ao participar de um processo como este, as organizações ficam face a um tipo de mudança que, segundo Silva (2001), tende a afetar as mais variadas dimensões da vida organizacional, que apresenta provavelmente como a mais complexa de todas, a dimensão humana. No estudo das fusões e aquisições, o termo cultura tem sido frequentemente abordado como uma variável capaz de influenciar a implementação das decisões estratégicas em uma organização (Shrivastava, 1986).

Estudos com vieses organizacionais têm recebido grande atenção de pesquisadores interessados em associá-los às fusões organizacionais. Nos últimos anos esta atenção tem se tornado relevante tanto no meio acadêmico quanto no organizacional (Riad, 2005).

Hofstede (1981) defende a relevância do estudo da cultura organizacional, afirmando que os impactos deste tema nas organizações ocorrem em diversas interfaces, sejam elas estratégicas, operacionais, financeiras ou de recursos humanos. Ou seja, a cultura organizacional não pode ser compreendida como um aspecto isolado.

A despeito do crescimento de operações de fusões e aquisições, algumas dificuldades e problemas são apontados no que diz respeito ao gerenciamento das mudanças organizacionais pelas quais as organizações enfrentam. Isto porque processos de fusões e aquisições necessariamente envolvem mudanças organizacionais, especialmente no que diz respeito às funções e atividades das organizações antes do período de integração (Seo, 2001).

Neste cenário de reorientação das relações intra e interorganizacionais, é que surge a necessidade de se compreender as ramificações destes processos, mais precisamente neste estudo no tocante à cultura organizacional.

Dessa forma, pode-se definir a seguinte pergunta para a pesquisa: Qual o papel da cultura organizacional na integração de uma fusão organizacional?

1.2. Objetivo final

O presente estudo tem como objetivo final analisar os impactos do processo de integração da fusão entre as empresas Y e Z sob a ótica da cultura organizacional.

1.3. Objetivos intermediários

Visando alcançar o objetivo final do trabalho, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- (i) Mapear, à luz da literatura acadêmica, como a cultura organizacional se relaciona a um processo de integração de uma fusão.
- (ii) Investigar se há evidências estatísticas de divergências culturais na nova organização formada após a fusão das empresas Y e Z.
- (iii) Mapear, a partir dos resultados estatísticos obtidos, como se caracteriza o processo de integração da fusão em questão sob a ótica da cultura organizacional.
- (iv) Relacionar a possível ocorrência de divergências culturais aos preceitos teóricos envolvendo a cultura organizacional e o processo de integração da fusão em questão.

1.4. Relevância do estudo

Embora as pesquisas envolvendo o tema cultura organizacional sejam extensas e cada vez mais estejam ocupando posição de destaque no meio acadêmico, sua relação com os resultados de um processo de fusão não estão bem explorados conforme retratado por Weber e Camerer (2003).

Para Seo e Hill (2005), apesar da literatura envolvendo fusões e aquisições ser alvo de análises das mais diversas perspectivas, sob o ponto de vista da integração cultural ainda há uma falta de arcabouço teórico integrado que dificulta as análises empíricas realizadas.

Ou seja, apesar do tema cultura organizacional se comportar como de fundamental importância no decorrer de um processo de fusão e aquisição, a

literatura acadêmica ainda se recente de evidências empíricas que sustentem tal argumento.

O presente estudo busca justamente complementar esta lacuna, e ainda trazer à tona uma perspectiva quantitativa de se analisar o processo de integração de uma fusão sob a ótica da cultura organizacional.

Adiciona-se a isto, o fato de o presente estudo permitir que seja confrontado com a literatura um caso especificamente de fusão envolvendo empresas brasileiras.

Outro aspecto importante a se destacar, se deve ao fato de que empresas que compreendem a importância dos valores organizacionais e o contabilizam no momento de tomada de decisão, tendem a apresentar um resultado melhor do que seus pares, isto porque a negligência ou desconhecimento destes valores organizacionais na condução de um processo de fusão representa um potencial risco para que o resultado da fusão não seja de decisão em cada nível, são grandes as chances de que a fusão não gere o resultado esperado.

Sendo assim, sob o ponto de vista acadêmico, o presente estudo pretende, portanto, colaborar para o desenvolvimento de pesquisas acerca do tema cultura organizacional.

Sob o ponto de vista organizacional, a presente pesquisa busca fornecer subsídios às empresas que participarem de processos de fusão a se adequarem uma às outras e evitar uma perda de valor para a organização como um todo.

1.5. Delimitação do estudo

Devido à grande extensão do tema, o presente estudo não entrará no mérito estratégico ou em antecedentes que culminaram no processo de fusão em análise.

Da mesma maneira, eventuais reorientações estruturais e organizacionais que a empresa formada a partir da fusão das empresas Y e Z tenha passado após o processo de fusão não serão ponderadas no presente estudo.

Não será objeto do presente estudo uma quantificação dos impactos, sejam financeiros, de recursos humanos ou organizacionais decorrentes das diferenças culturais encontradas entre os profissionais de origem das empresas Y e Z.

Por fim, este não é um trabalho sobre fusões e aquisições e sim sobre o processo de integração cultural decorrente da fusão das empresas Y e Z.

1.6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em sete capítulos, a saber: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia de Pesquisa, Apresentação do Setor de Telecomunicações e das Empresas do Estudo, Apresentação dos Resultados Estatísticos, Análise dos Resultados e Conclusão.

O primeiro capítulo apresenta a situação problema e sua correspondente contextualização. Em seguida, definem-se o objetivo final e objetivos intermediários; destaca-se a relevância do tema e a sua delimitação.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre as principais questões relativas ao tema da pesquisa.

O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo: o tipo de pesquisa utilizada, seleção do universo e da amostra, a forma de coleta e tratamento dos dados e limitações do método.

O quarto capítulo apresenta um breve descritivo do setor de telecomunicações brasileiro e das empresas envolvidas no estudo.

O quinto capítulo apresenta os resultados estatísticos alcançados no estudo.

O sexto capítulo traça um paralelo entre os resultados obtidos e o referencial teórico descrito no capítulo dois.

O sétimo capítulo contém as considerações finais do estudo bem como sugestões de agenda para futuras pesquisas.