

2

Referencial teórico

A estruturação do presente capítulo será pautada na divisão em três temas principais, a saber: Cultura Organizacional, Fusões e Aquisições e a Influência da Cultura Organizacional nas Fusões e Aquisições.

A revisão da literatura para o presente estudo procura dar ênfase aos desdobramentos dos temas citados acima que exclusivamente auxiliem o presente estudo, se concentrando na publicação de artigos científicos e livros dos principais teóricos acadêmicos nos temas.

2.1.

Cultura organizacional

O primeiro tema a ser explorado no presente trabalho será a cultura organizacional. Primeiramente será apresentado o contexto da cultura nas organizações para uma posterior definição a respeito do tema.

2.1.1.

Contexto da cultura nas organizações

Em seu estudo, Smircich (1983) apresenta formas de como a cultura tem sido tratada pelos teóricos em estudos organizacionais como uma variável crítica de análise. Dessa forma, a cultura não é explorada unicamente pelo meio acadêmico organizacional, existindo outras correntes de análise da cultura.

Adicionalmente em seu estudo, Smircich (1983) relaciona as definições de cultura aos conceitos de organização formando temáticas de estudo. Em suma, conforme retratado na tabela 2, são descritas cinco temáticas que representam as interseções entre os conceitos de cultura e conceitos organizacionais. Os temas são representativos de tendências de pesquisas na literatura acadêmica organizacional e gerencial. A evolução das temáticas aponta que à medida que surjam novas interpretações e conceitos de cultura, a aplicabilidade da mesma do ponto de vista empresarial também se modifica. Por este motivo, o objetivo de

Smircich (1983) não foi validar uma temática como a mais correta a ser utilizada, e sim evidenciar as diferentes possibilidades de estudo acerca do tema.

Os *constructos*, portanto, que emergem ao se fazer o cruzamento dos conceitos de cultura e organização orientarão os pesquisadores em seus estudos, pois de acordo com o que se pretende estudar, a abordagem a mais correta necessitará de uma avaliação (Smircich 1983).

Tabela 2: Formas de Tratamento da Cultura

Conceitos de "Cultura" da Antropologia	Temas no estudo Organizacional e Gerencial	Conceitos de "Cultura" da Teoria Organizacional
Cultura é um instrumento que satisfaz as necessidades biológicas e psicológicas do ser humano.	CULTURA OU GERENCIAMENTO COMPARATIVO	Organizações são vistas como instrumentos para cumprir tarefas.
Cultura funciona como um mecanismo regulatório e adaptativo entre as estruturas individuais e sociais.	CULTURA CORPORATIVA	Organizações são organismos adaptáveis.
Cultura é encarada como um sistema de cognições.	COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	Organizações são sistemas de conhecimento e aprendizagem.
Cultura é um sistema de compartilhamento de símbolos e sentidos.	SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL	Organização é mantida através de identificações simbólicas.
Cultura é uma projeção dos conceitos universais inconscientes.	PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO INCONSCIENTES	Formas organizacionais e práticas são manifestações processuais inconscientes.

Fonte: Smircich (1983)

Com o objetivo de entender melhor o tema cultura organizacional em um período de estudos acadêmicos no qual as atenções aos aspectos organizacionais analisados sob várias perspectivas começavam a ganhar espaço com relação às pesquisas que se voltavam mais para aspectos técnicos, Jelinek *et al* (1983) apresentou como resultado de seus estudos comparativo de nove trabalhos acadêmicos sobre o tema cultura organizacional, o papel importante que a cultura exerce na organização, permitindo sua existência como empresa.

Segundo Schein (1992) o tema cultura organizacional auxilia na compreensão de aspectos complexos das organizações, e por isso é de suma importância para as organizações. O entendimento das diferenças e o grau de disposição das pessoas à mudança estarão mais claros à medida que o funcionamento da dinâmica da cultura organizacional for mais internalizado por seus participantes. Com isso, as pessoas dificilmente serão surpreendidas quando se depararem com um comportamento não usual.

Para Schein (1992) a cultura pode ser analisada sob a ótica de três níveis, sendo cada nível representativo do grau ao qual aquela determinada cultura torna-se visível ao observador variando do mais tangível ao mais inconsciente:

O nível mais superficial é o de artefatos, que inclui os fenômenos (arquitetura da empresa, layout organizacional, forma de apresentação dos funcionários, produtos, linguagem) que possam ser visíveis e sentidos em uma cultura ao se deparar com outra cultura não familiar. Neste nível, as manifestações são as de maior reconhecimento visual, porém de difíceis interpretações.

O nível a seguir pode ser caracterizado por meio de valores assumidos como estratégias, objetivos e filosofias, ou seja, representam os valores da cultura, mas não exploram as razões dos comportamentos humanos.

O terceiro e último nível são os pressupostos básicos, compostos pelas crenças, percepções e pensamentos inconscientes do comportamento do grupo.

2.1.2. Definição de cultura organizacional

No presente estudo, a cultura organizacional é definida sob a ótica de diversos enfoques de diferentes autores, explicadas através de padrões, normas compartilhadas, valores, significados e crenças. No entanto, mais do que estes enfoques, para Morgan (2006), a cultura está relacionada à construção da realidade de cada pessoa.

Apesar destes diferentes pontos de vista, o senso comum de cultura organizacional perpassa ao conceito de que a cultura organizacional é um sistema no qual as orientações que impulsionam a organização estão unidas e compartilhadas entre seus membros (Hoy, 1990).

Para Wiener (1988), valores individuais atuam como guias para ações e intenções das pessoas, da mesma maneira que o sistema de valores de uma organização fornece diretrizes para o estabelecimento de políticas, estratégias e objetivos da empresa. Neste sentido, Wiener (1988) apresenta em seu estudo, uma proposta conceitual na qual valores compartilhados constituem uma abordagem inicial para o entendimento e conceituação da cultura organizacional.

Valores organizacionais podem ser muitas vezes confundidos com os valores assumidos pela alta gerência da organização, isto por que, a organização como um todo é uma representação dos valores aos quais a gerência procura passar ao mercado como os ideais daquela organização, estejam eles sendo cumpridos ou não (Kabanoff e Daly, 2002).

De acordo com Cohen e Fink (2003) as organizações possuem normas gerais, costumes e práticas que de alguma maneira influenciam os mais diversos setores e grupos da empresa de maneira recíproca.

O conceito de cultura organizacional compreende símbolos, valores, ideologias e pressupostos presentes em uma organização de forma consciente ou inconsciente que fornece diretrizes para o comportamento individual e organizacional (Cartwright, Cooper 1993).

Segundo Pettigrew (1979), a cultura de uma organização é um sistema de termos, formas, ritos, mitos e categorias, interpretados e aceitos coletivamente por um determinado grupo.

Hofstede (1998) complementa a definição de Pettigrew (1979) ao afirmar que a cultura organizacional é uma característica da própria organização e não de seus indivíduos, apesar de ser muitas vezes manifestada e medida através de comportamentos verbais e não verbais de cada indivíduo agregadas no contexto organizacional.

Schein (1992), por sua vez define a cultura de uma organização da seguinte maneira:

“Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados por um grupo que aprendeu a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.” (Schein, 1992:12)

De forma aderente ao pensamento de Schein (1992), Gordon (1991) define cultura organizacional como um sistema de pressupostos e valores que são compartilhados pelos membros da organização. Este sistema permite a construção de comportamentos típicos representados de maneira formal (declarações de missão, objetivos e valores da instituição) e de maneira informal (conversas entre colegas de trabalho, entre outros). Estes pressupostos e valores são transmitidos continuamente aos novos entrantes na organização.

Para Nahavandi e Malekzadeh (1988) a cultura pode ser definida como o conjunto de crenças e pressupostos compartilhados entre os funcionários de uma organização.

Por sua vez, Barney (1986) avança no tema definindo a cultura organizacional como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que orientam a forma de atuação da organização. Na mesma linha, Tentenbaum (1999) caracteriza a cultura organizacional pelas normas, valores e crenças que membros de uma organização possuem no desempenho de suas atividades.

Lee e Kim (1999), adicionalmente, definem a cultura organizacional como:

“o padrão dos valores e crenças compartilhados que auxiliam o indivíduo a compreender o funcionamento organizacional, e fornece normas para o comportamento nas organizações.” Lee e Kim (1999:38).

Outro ponto de vista no qual a cultura organizacional em uma empresa pode ser expressa é através de sua disposição física e na interação de seus colaboradores e do público externo (Gil, 2001).

Sendo assim, para Schein (1992), aspectos quando são definidos como culturais de um grupo representam mais do que apenas o compartilhamento de um conceito, visão ou comportamento, eles representam que de certa maneira estes aspectos estão profundamente intrínsecos ao próprio grupo.

2.2. Fusões e aquisições

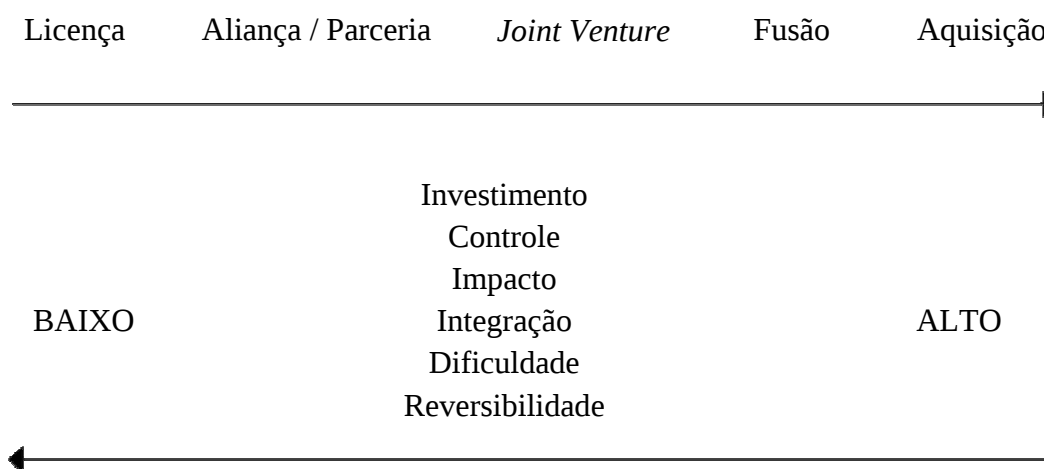
O segundo tema a ser explorado no presente trabalho trata-se de fusões e aquisições.

2.2.1. Formatos de integração estratégica

Primeiramente, é importante destacar que fusões e aquisições não são os únicos formatos de integração estratégica entre as organizações.

Segundo Marks e Mirvis, citado por Barros (2003), os formatos dos diferentes tipos de combinação estratégica entre as empresas variam de relacionamentos informais, como por exemplo, a licença, até os mais complexos, como a aquisição. Os diferentes tipos estratégicos podem ser visualizados na figura 1.

Figura 1: Diferentes Tipos de Combinação Estratégica



Fonte: Barros (2003)

O primeiro formato (licença) representa a venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as partes, que pode evoluir para o licenciamento. Esta forma de combinação estratégica é a mais informal. O segundo formato de combinação estratégica envolve um esforço cooperativo de duas ou mais empresas para alcançar um objetivo estratégico comum. As alianças são realizadas entre empresas concorrentes e as parcerias entre as empresas e seus fornecedores ou clientes. A *joint venture* ocorre quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente dissociada das demais. Em um processo de fusão por sua vez, há uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma empresa com nova identidade. O último formato, aquisição, determina o desaparecimento legal da empresa adquirida, e sua consequente absorção pela empresa compradora (Barros, 2003).

Para Schraeder e Self (2003) a aquisição ocorre quando uma organização compra ou assume as operações de outra organização, obtendo o controle sobre a mesma.

Outra forma de associação entre empresas é o *takeover*, que ocorre quando a empresa adquirente faz uma oferta diretamente aos acionistas da empresa pretendente uma vez que a administração da mesma se opõe à venda, sendo assim, ao contrário das fusões e aquisições que são processos de integração entre empresas com consentimento mútuo, os *takeovers* são em sua maioria *hostis* (Bateman e Snell, 1998).

2.2.2.

Contexto das fusões e aquisições organizacionais

De acordo com Barros (2003), as duas últimas décadas do século XX foram marcadas por um volume exponencial de fusões e aquisições envolvendo empresas nacionais, internacionais, de pequeno, médio e grande porte. Estas transações provocaram inúmeras e profundas mudanças, alterando os padrões de relacionamento empresarial, de produção de empregabilidade ao redor do mundo.

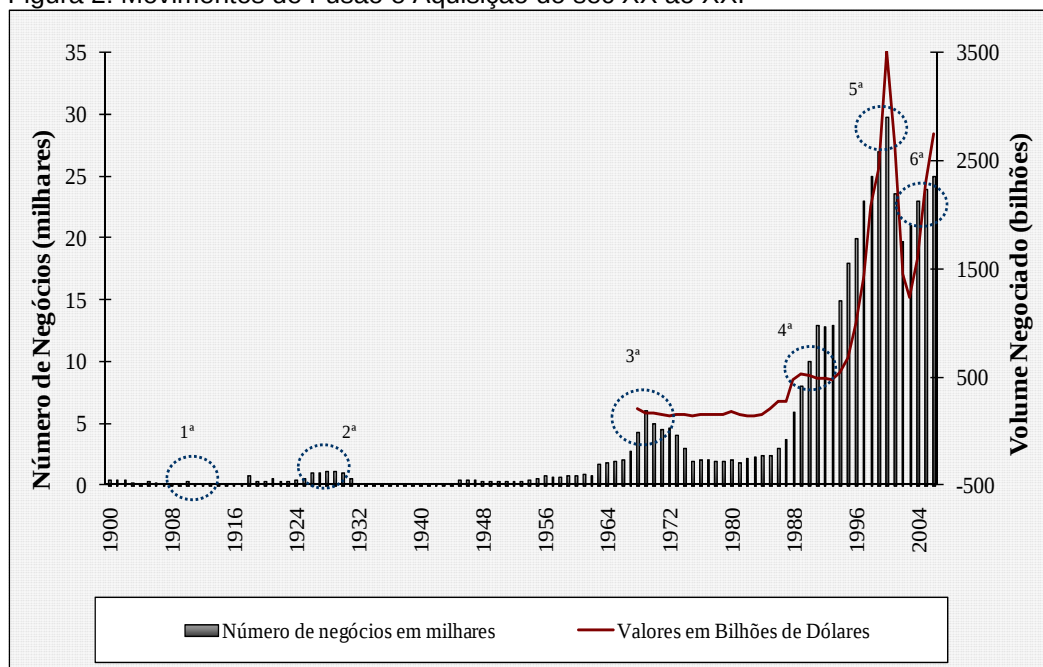
De acordo com o Relatório de Investimentos Anual das Nações Unidas - *UN's World Investment Report* - (UNCTAD, 2000) as fusões e aquisições ao redor do mundo cresceram a uma taxa de 42% durante os anos de 1980 a 1999, alcançando a quantia de 2.3 trilhões de dólares.

Desde o início dos anos 1900, foram observados seis grandes movimentos de fusões e aquisições globais que geraram volumes substanciais de transações conforme retratado na figura 2. Cada uma com características e resultado peculiares (Boston Consulting Group, 2007).

Os grandes movimentos de fusões e aquisições observados ao longo do século são fenômenos globais da economia mundial que afetam países e estruturas organizacionais (Frensch, 2007).

O primeiro grande movimento ocorreu no início do século XX com uma busca por aumento na participação de mercado (Boston Consulting Group, 2007).

Figura 2: Movimentos de Fusão e Aquisição do séc XX ao XXI



Fonte: Adaptado (Boston Consulting Group, 2007)

O segundo movimento foi motivado pela busca de integração vertical nas cadeias produtivas, impulsionadas principalmente pelas indústrias dos setores de aço e automotivas (Frensch, 2007).

Entre os anos de 1960 e 1970 surgiram os grandes conglomerados impulsionados pela rigorosa legislação antitruste na maioria dos países desenvolvidos que impunham opções limitadas ao crescimento das empresas. Como resultado, as empresas buscaram através de fusões e aquisições a diversificação e o crescimento (Frensch, 2007).

A década de 80 foi marcada pela alavancagem e especulação financeira com a compra e venda dos conglomerados ou partes que haviam se formado nas décadas anteriores (Frensch, 2007), (Boston Consulting Group, 2007).

A expansão econômica da década de 90 permitiu não somente o maior movimento de fusões e aquisições do século, como também deu início a uma rápida proliferação de alianças estratégicas (Sawler, 2005). Na virada do século observou-se o aumento de negócios envolvendo empresas de internet ocasionando uma bolha de negócios que conseqüentemente explodiu provocando uma grande queda nos volumes negociados de operações de fusões e aquisições (Boston Consulting Group, 2007).

No século XXI, o movimento das fusões em curso é o da consolidação da indústria: com uma legislação mais favorável, o surgimento de novos mercados, mudanças tecnológicas e reorientações mercadológicas (Frensch, 2007), (Boston Consulting Group, 2007).

2.2.3. Fusões nas organizações

Fusões podem ser entendidas como a associação de duas ou mais empresas promovendo o surgimento de uma nova organização (Schraeder e Self, 2003).

O conceito de acordo com a legislação brasileira da definição da fusão pode ser interpretado conforme o artigo 228 da Lei 6.404/76 é apresentado por Key (1995):

“A operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma nova sociedade, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.”

Segundo Gittman (2004) enquanto as fusões envolvem a união de duas ou mais empresas formando uma sociedade completamente nova e absorvendo os ativos e passivos das empresas que a originaram, as aquisições representam uma união das empresas com a manutenção da identidade de uma delas na empresa resultante.

Como teorias gerais, as fusões podem ser consideradas como uma estratégia para uma organização gerenciar o mercado e recursos de forma contingencial em um mundo de incertezas (Galbraith e Stiles, 1984).

Fusões são estratégias utilizadas nas quais as empresas envolvidas no processo concordam em integrar suas operações, pois existe a possibilidade de juntas poderem gerar uma vantagem competitiva à nova organização (Hitt et al., 2005).

Para Leeamornsiri (2005) as fusões geralmente ocorrem quando há uma colaboração voluntária e um aceite mútuo das organizações envolvidas no processo.

A literatura acadêmica ao analisar as fusões e aquisições comumente utiliza o termo fusão e aquisição como referência conjunta, no entanto, as duas formas de integração entre empresas possuem estratégias e definições diferentes, e neste sentido é importante que se faça uma distinção clara entre os termos (Schraeder e Self, 2003).

Alguns autores criticam o emprego do termo fusão, frequentemente utilizado também para aquisições, embora o termo deva ser reservado para retratar uma fusão de percentuais iguais entre as organizações (Frensch, 2007).

No presente estudo, o termo fusão será exclusivo de transações envolvendo organizações com as mesmas participações na nova organização, sendo assim, quando não for feita clara referência de que a análise em questão trata-se exclusivamente de fusões de empresas com participações igualitárias na nova sociedade, será empregado o termo fusão e aquisição.

2.2.4. Objetivos e tipologias das fusões organizacionais

Para Gittman (2004), o objetivo primordial das empresas ao participarem de um processo de fusão é a maximização dos lucros pelos sócios das empresas, no entanto, o autor defende que existem motivos adjacentes para as empresas se fundirem desde que concorram para que a maximização dos acionistas seja alcançada. Dentre os motivos listados por Gittman (2004), estão abaixo representados os aplicáveis ao processo de fusão nas definições do presente estudo:

- *Crescimento ou diversificação*: Aplicado quando empresas procuram aumentar sua participação no mercado seja através de fusão com uma empresa que produz os mesmos produtos e serviços ou através de outras

empresas que proporcionem um aumento na carteira de produtos ou serviço;

- *Sinergia*: Corresponde às economias de escala resultantes do compartilhamento de custos na nova empresa. Quando a fusão ocorre entre empresas do mesmo setor a sinergia se torna mais evidente;
- *Captação de fundos*: Existem situações em que as empresas tendem a obter maior facilidade para captar recursos com intuito de realizar uma combinação externa com outra empresa do que ao justificar uma expansão interna;
- *Aumento de capacidade gerencial ou tecnologia*: No caso da empresa se sentir incapaz de se desenvolver plenamente pela ausência ou deficiência em certas áreas, a fusão desde que complemente estas lacunas pode ser uma boa alternativa;
- *Considerações Fiscais*: Utilização do prejuízo contábil de uma das empresas que possa ser utilizado como crédito fiscal no futuro;

Samuels e Wilkes (1996), também enumeram motivos que podem gerar ganhos para as organizações, explicitando as causas da ocorrência de fusões como as seguintes:

- *Economia de escala*;
- *Poder de mercado*: Quanto maior a participação de mercado, maior a eficiência da empresa, como resultado da expansão interna da mesma;
- *Redução da ineficiência administrativa*;
- *Uso de caixa livre por um lado e levantamento de fundos de outro*: Pode ser utilizado por empresas detentoras de capital e com ociosidade de bons projetos para financiar empresas em crescimento;
- *Subestimação do real valor de uma empresa*: A observação do mercado, com intuito de perceber boas oportunidades, poderá se beneficiar com a futura valorização;
- *Vantagens fiscais*;
- *Internalização de funções*, principalmente em caso de transações verticais, proporcionando a redução dos custos de transações;

- Diversificação do risco ao ampliar o escopo de atuação da empresa com a consequente redução da volatilidade das receitas;
- *Entrada em novos mercados e novas indústrias*: Fusões e aquisições são formas rápidas de entrada em novos mercados e indústria.

Na mesma linha, diversos autores apresentam motivadores diversos para as empresas entrarem em processos de fusão. Os principais objetivos dos processos de fusão para tais autores são apontados como sendo os seguintes: redução dos custos de transação, obtenção do acesso a novas tecnologias ou recursos, obtenção de acessos a novos mercados seja geograficamente ou via novos produtos, redução de riscos financeiros, integração de mercado e tecnologia, aumento da taxa de desenvolvimento de novos produtos ou processos e redução do custo ou risco de pesquisa e desenvolvimento (Freidheim, 1999; Harbison e Perkar, 1995 apud Sawler, 2005).

Autores como Cartwright e Cooper (1996), Gittman (2004), Brigham et al (2008), Frensch (2007), apresentam conceitos semelhantes para definir os tipos de diferentes formatos pelas quais a fusão pode se comportar de acordo com as atividades de cada uma das empresas participantes do processo. A tabela 3 procura sintetizar as formas de observação de Cartwright e Cooper (1996) e Gittman (2004) com seus respectivos exemplos.

Tabela 3: Formatos da Fusão

Formatos da Fusão	Definição (Cartwright, Cooper)	Definição (Gittman)	Exemplos
Horizontal	Fusão entre empresas similares dentro de uma mesma indústria ou segmento.	Fusões entre empresas pertencentes ao mesmo ramo de atividades.	Fusão entre empresas produtoras de máquinas operadoras, expandindo as operações e eliminando um concorrente.
Vertical	Fusões de empresas que atuam em processos sucessivos da cadeia produtiva de uma mesma indústria.	Fusão entre empresas que atuam no papel de produtor-fornecedor-cliente.	Fusão entre o fabricante de determinado produto e varejistas.
Concêntrica ou Congenérica	Fusões de empresas com produtos ou serviços diferentes, mas que estejam relacionados de alguma forma.	Fusões de empresas que atuam no mesmo ramo genérico, mas não no mesmo setor específico e que não seja cliente ou fornecedor.	Fusão de um fabricante de material esportivo com o fabricante de roupas para o lazer.
Conglomerado	Fusão de duas organizações que fazem parte de mercados diferentes.	Envolve a combinação de empresas que atuam em indústrias diferentes.	Fusão de uma produtora de máquinas operadoras com uma cadeia de lanchonetes

Fonte: Própria

Weston (1990 apud BNDES, 1999) também propõe uma classificação semelhante das fusões em três formatos: horizontais, verticais e por conglomerados (concêntrica e conglomerado puro), no entanto, Weston avança na análise ao associar também as principais motivações conforme os respectivos tipos de fusão. Tal comparativo pode ser visualizado na tabela 4.

Tabela 4: Formatos e respectivos Motivadores da Fusão

Formatos da Fusão	Motivação
Horizontal	Maior controle sobre as atividades Proteção do investimento principal Maior facilidade na distribuição dos produtos Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos)
Vertical	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco Adquirir rapidamente o know-how no setor Ampliar a linha de produtos Entrar em novos mercados
Concêntrica	Diversificação do risco Aproveitar as oportunidades de investimento
Conglomerado	Maior controle sobre as atividades Proteção do investimento principal Maior facilidade na distribuição dos produtos Assegurar matérias primas (eventualmente a custos mais baixos)

Fonte: Própria

São inúmeras as razões pelas quais as organizações se fundem, mas o intuito no final é o mesmo, obter uma sinergia entre as organizações. No entanto, é importante que o simples reconhecimento de que possa haver um ganho sinérgico com uma fusão não é garantia de que a mesma será bem sucedida (Cartwright e Cooper, 1993).

2.3.

A influência da cultura organizacional nos processos de fusões e aquisições

2.3.1.

Processo de aculturação

O conceito antropológico que descreve o processo resultante do contato de duas culturas diferentes que por alguma razão se misturam, é chamado de aculturação. Neste sentido quando uma fusão entre organizações ocorre de maneira satisfatória, pode-se inferir que houve um consenso no melhor modo de ocorrência da aculturação (Cartwright e Cooper, 1993).

Para Berry (1980) aculturação diz respeito a:

“Mudanças induzidas em dois sistemas culturais como um resultado da difusão de elementos culturais entre os dois sistemas” (Berry 1980:215).

O processo de aculturação ocorre quando grupos de indivíduos com diferentes culturas entram em contato, produzindo alterações nos padrões de cultura original de um ou de ambos os grupos. Ou seja, o processo de aculturação envolve a mútua influência de duas culturas independentes. No entanto, normalmente o fluxo da cultura não é equilibrado, pendendo mais para um lado em algumas ocasiões (Berry, 1980).

Berry (1997) reforça este entendimento ao expor que apesar da teoria a respeito da aculturação tratar-se de uma modificação em ambas as organizações envolvidas, na prática, a tendência observada é de mudança mais acentuada em uma das organizações.

Para Larson e Lubatkin (2000) a aculturação em fusões e aquisições é o resultado de um processo conjunto no qual crença, suposições e valores das organizações participantes do processo anteriormente independentes se unem para formar uma cultura em conjunto.

Ainda para Larson e Lubatkin (2000), a literatura acadêmica a respeito do tema destaca as dificuldades em se concluir o processo de aculturação com os prováveis surgimentos de conflitos culturais ao longo do processo. A conclusão, portanto, do processo de aculturação dependerá de como as empresas gerenciarão o processo de integração, a quantidade de coordenação e a socialização esforços despendidos pelas empresas.

2.3.2. Planejamento para a integração de culturas

Fusões e aquisições necessariamente envolvem mudanças organizacionais, e estas mudanças estão intimamente relacionadas aos diferentes motivos, características das organizações e formatos da operação a ser adotada (Seo e Hill, 2005). Ou seja, estes processos são cercados de incertezas e podem ameaçar a identidade do funcionário perante a organização, proporcionando-lhe novos termos, condições e descrição do trabalho, além de novas práticas de gestão (Millward, Kyriakidou, 2003).

Key (1995) destaca que em um processo de fusão ou aquisição que procura obter o mais alto grau de sinergia entre as culturas das empresas envolvidas no processo, é atribuído um grau de importância para a gestão cultural para que os resultados obtidos sejam os esperados. Neste sentido, é importante que a comunicação no início do processo de fusão seja a mais clara possível, e contemple:

- Metas e objetivos da fusão
- Oportunidades de carreira na nova organização
- Benefícios e liberdades mantidos à empresa com menor participação na nova organização.

Diversos autores Davenport et al (2003), Daniel e Metcalf (2001), Lafaix (2002), Seo e Hill (2005), Kongpichayanond (2009), Brigham et al (2008), Barros (2003) discorrem que os processos de fusão e aquisição ocorrem e são implementados por meio de quatro etapas ou estágios, a saber:

- Estágio 1 - Pré Fusão e Aquisição:

É o primeiro estágio de um processo de fusão ou aquisição no qual as organizações envolvidas definem a melhor maneira para alcançar os resultados esperados pela integração (Lafaix, 2002). Este estágio começa com o estudo da possibilidade da fusão e termina com o anúncio oficial da mesma. (Seo e Hill, 2005). Uma fase inicial anterior à fusão ou aquisição considerada eficiente deve permitir uma visão ampliada em relação aos mais diversos fatores, e não apenas aos aspectos financeiros (Daniel e Metcalf, 2001).

Caso durante este estágio seja selecionada a organização inadequada para a fusão ou aquisição, o resultado mais a frente será uma incompatibilidade cultural, um choque de valores e gestão e consequente perda de mão-de-obra qualificada (Lafaix, 2002).

Neste sentido, este estágio da integração torna-se importante, pois é justamente o estágio no qual uma organização procura entender a outra do ponto de vista cultural, gerencial e dos princípios que propiciem uma maior compatibilidade entre as organizações (Kongpichayanond, 2009).

- Estágio 2 – *Due Diligence*:

O segundo estágio do processo de integração para fusões e aquisições é a *due diligence*, é justamente neste estágio que a organização identifica os fatores culturais, organizacionais, de retenção de pessoal que podem por em risco a estrutura da integração entre as empresas. A ênfase, portanto, é em manter o desempenho após a concretização do processo de integração (Kongpichayanond, 2009).

- Estágio 3 – Integração:

O terceiro e mais importante estágio é o da integração, no qual três principais questões precisam ser levadas em consideração: a filosofia das empresas, a avaliação de que existem recursos suficientes para o processo de integração e o tempo de execução da integração (Davenport et al, 2003; Daniel e Metcalf, 2001).

- Estágio 4 – Pós Fusão e Aquisição:

O estágio final é a consolidação do processo, momento no qual a integração estará completa (Seo e Hill, 2005).

A última fase do processo de integração procura centrar-se na sinergia a ser criada pelas organizações envolvidas no processo, através de programas que estimulem os funcionários da nova organização a entenderem a nova missão, valores culturais e estratégia da empresa (Daniel e Metcalf, 2001).

Para Seo e Hill (2005), a mistura por completo de diferentes identidades e culturas organizacionais, é relativamente exclusiva das operações de fusões e aquisições. Isso implica que estas operações relacionadas com a mudança organizacional, são por vezes mais complexas do que qualquer outro tipo de mudança organizacional, pois trata simultaneamente da dinâmica intra-organizacional de liderar uma mudança em grande escala e da dinâmica

interorganizacional de mistura de duas diferentes identidades organizacionais e culturas em uma única.

2.3.3.

Cultura organizacional e integração em processos de fusão e aquisição

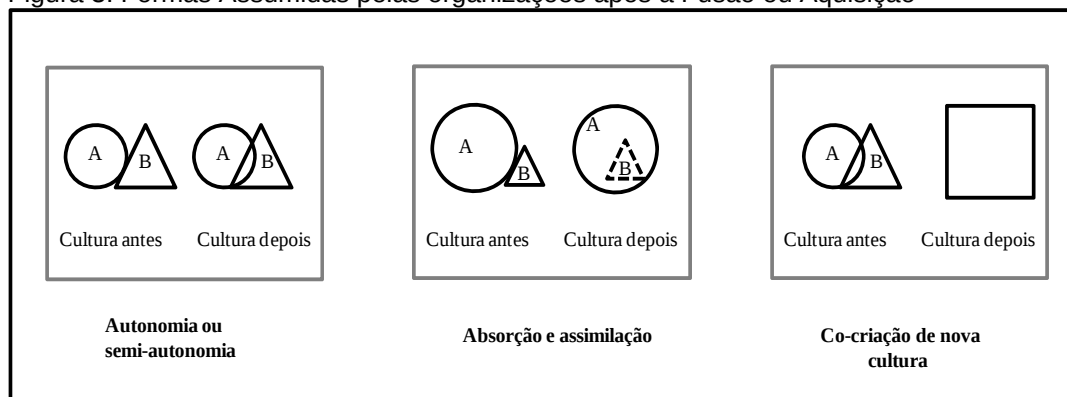
Para Pineda e Kummer (2007), a mudança cultural não pode ser analisada com pouca representatividade em um processo de fusão, muitas vezes porque, incompatibilidades não resolvidas impedem a construção de uma organização com maior valor. Adicionalmente, Krishnan, Miller e Judge (1997), em seu estudo apresentam que a diversidade cultural pode interferir na tomada de decisão da alta gerência.

Para Kotter (1999), a cultura da organização não é facilmente manipulada e um dos maiores desafios de uma organização em virtude de um processo de mudança é justamente a transformação da cultura. Ainda de acordo com Kotter (1999), a mudança cultural não pode ser imposta no início da transformação da organização, ela deve na verdade ser um reflexo das novas práticas, valores e comportamentos assimilados pela organização.

Segundo Key (1995), os resultados decorrentes dos processos tanto de fusão quanto aquisição podem assumir três formas comuns conforme exemplificado na figura 3.

- *Autonomia ou semi-autonomia*: As razões das diferenças culturais são respeitadas, e há um apoio mútuo entre as organizações, porém sem afetar a natureza das organizações. Neste formato, as atividades de transformação são observadas lentamente.
- *Absorção e assimilação*: Ocorre quando há uma sobreposição de uma cultura em relação à outra. Neste formato, a fusão deve ser orientada para comunicar aos funcionários da outra empresa os novos valores e pressupostos culturais.
- *Co-criação de uma nova cultura*: Há um grande esforço para a integração cultural, na nova cultura a ser formada haverá traços tanto de uma organização quanto da outra.

Figura 3: Formas Assumidas pelas organizações após a Fusão ou Aquisição



Fonte: Key (1995)

De acordo com Evans, Pucik e Barsoux, utilizando como referência Mirvis e Marks, citado por Barros (2003), as estratégias de integração cultural em um processo de fusão e aquisição podem ser tipificadas conforme apresentado na figura 4.

A fase de preservação se caracteriza pelo baixo grau de integração e pela manutenção das características da empresa dominante (Mirvis e Marks, 1998).

A fase de preservação acaba sendo vista como uma fase transitória: mesmo que não duradoura, o equilíbrio na convivência de duas culturas acaba se restringindo ao campo teórico, porque na prática organizacional uma cultura acabará prevalecendo em relação à outra. (Barros, 2003).

A fase de absorção se caracteriza pela supremacia de uma cultura sobre a outra, com sua consequente assimilação (Mirvis e Marks, 1998).

O movimento reverso se caracteriza justamente por apresentar uma posição antagônica à fase de absorção, ou seja, nesta fase a cultura imposta é a da organização de menor força ou no caso de aquisição, da empresa adquirida.

Figura 4: Estratégias de Integração Cultural em um processo de Fusão ou Aquisição

Grau de Mudança Empresa Adquirida	ALTO	Absorção: Empresa adquirida sujeita-se à empresa adquirente		Transformação: Ambas as companhias encontram novas formas de operação
			Integração Cultural: Melhor de ambas. Somatório das duas empresas	
	BAIXO	Preservação: Empresa adquirida mantém-se independente		Movimento Reverso: Empresa adquirida dita as regras do jogo
		BAIXO		ALTO
Grau de Mudança da Empresa Adquirente				

Fonte: Barros (2003)

A transformação representa uma modificação nas empresas envolvidas para o surgimento de uma nova forma de cultura organizacional.

A estratégia de integração cultural, por sua vez, se caracteriza pela integração total ou parcial das organizações envolvidas no processo. Esta fase, por representar uma junção entre as empresas envolvidas, se caracteriza pelo melhor de ambas organizações.

Não existe melhor ou pior modelo de integração cultural, mas a escolha errada pode destruir os valores da organização. As estratégias de integração cultural sofrem inúmeras influências, entre elas as diferenças de porte e de necessidade de manutenção do corpo social da empresa adquirida. (Barros, 2003).

Cartwright e Cooper (1993) classificam o grau de integração em um processo de fusão ou aquisição conforme as seguintes representações:

- *Extensão da Fusão*: Quando as diferenças de personalidades e de culturas entre as organizações são aceitas e coexistem. Neste modelo não há o interesse da organização com maior percentual na nova composição acionária em modificar a cultura da outra organização.
- *Fusão colaborativa*: O sucesso do processo de integração está intimamente relacionado à integração das operações, e de uma troca de tecnologia ou expertise entre as organizações. O sucesso da integração deve-se ao fato da habilidade das organizações envolvidas em um processo de fusão ou aquisição criarem uma nova cultura com traços individuais de cada uma.
- *Fusão reestruturada*: Acontece quando uma das organizações envolvidas no processo de fusão ou aquisição pretende realizar mudanças drásticas na outra organização.

Em suma, no estudo da cultura organizacional, diversas teorias e modelos foram propostos com o objetivo de explicar o papel da cultura em um processo de fusão, e como as diferenças culturais entre as organizações envolvidas no processo podem afetar a integração das duas organizações (Stahl e Voigt, 2005).

Adicionalmente aos modelos expostos acima, Seo e Hill (2005) apresentam em seu estudo, baseado em uma revisão de mais de 100 livros e artigos acadêmicos e profissionais, a existência na literatura acadêmica de seis temas teóricos que auxiliam no entendimento dos comportamentos dos funcionários, desencadeados pelo processo de integração da fusão ou aquisição organizacional.

As seis temáticas analisam diferentes fontes de problemas e seus respectivos impactos que são desencadeados nos diferentes estágios de implementação da fusão ou aquisição (Seo e Hill 2005).

Os estágios do processo de integração da fusão e aquisição identificados por Seo e Hill (2005), apesar de se diferenciarem na nomenclatura dos apresentados anteriormente no presente estudo, se referem ao mesmo contexto.

As seis temáticas abordadas por Seo e Hill (2005) são exploradas abaixo, conforme tabela 5, com a contribuição de outros autores da academia, de forma que posteriormente no presente estudo seja realizada de uma análise comparativa sempre que aplicável.

Tabela 5: Teorias e Fontes de Problemas nos diferentes estágios da Integração da Fusão e Aquisição

TEORIAS	FONTES DE PROBLEMAS	ESTÁGIOS DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DA FUSÃO E AQUISIÇÃO			
		PRÉ FUSÃO	COMBINAÇÃO FORMAL	COMBINAÇÃO OPERACIONAL	FASE DE ESTABILIZAÇÃO
ACULTURAÇÃO	ACULTURAÇÃO	BAIXO	MEDIO	ALTO	MÉDIO-ALTO
ANSIEDADE	INCERTEZA	MÉDIO-ALTO	ALTO-MÉDIO	BAIXO	BAIXO
	ANSIEDADE PROLONGADA	BAIXO	BAIXO	BAIXO-MÉDIO	BAIXO (ALTO)
IDENTIDADE SOCIAL	PERDA DE IDENTIDADE	BAIXO	ALTO-MÉDIO	MEDIO-BAIXO	BAIXO
	CONFLITO INTER-GRUPOS	BAIXO	MÉDIO-ALTO	ALTO-MÉDIO	BAIXO
CONFLITO	AMBIGUIDADE NOS PAPÉIS	BAIXO	BAIXO	ALTO-MÉDIO	BAIXO
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	MUDANÇAS NO TRABALHO	BAIXO	BAIXO	MÉDIO-ALTO	MÉDIO-BAIXO
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	TRATAMENTO INJUSTO	BAIXO	MÉDIO-ALTO	MEDIO	MÉDIO-BAIXO

Fonte: Seo e Hill (2005)

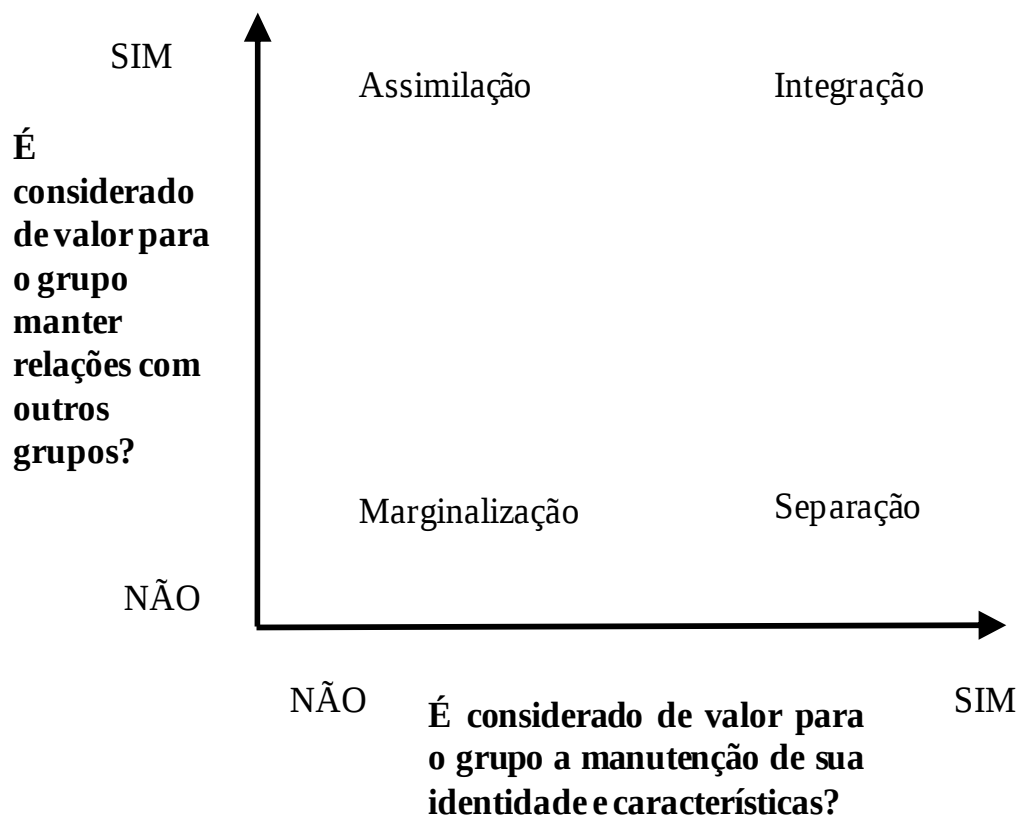
(i) Teoria da Aculturação:

Berry (1980) apresenta um modelo das estratégias de aculturação envolvendo grupos culturais baseadas em dois questionamentos: É considerado de valor para o grupo a manutenção de sua identidade e características? É considerado de valor para o grupo manter relações com outros grupos? Quando as duas perguntas são consideradas conjuntamente, o resultado são quatro formas de integração do processo de aculturação: assimilação, integração, separação e marginalização conforme apresentado na figura 5.

- *Assimilação*: definida quando um grupo abre mão da identidade cultural e move-se no sentido da maior sociedade ou grupo.
- *Integração*: representada pela manutenção da integridade cultural, bem como o movimento para se tornar parte integrante de um grupo maior.

- *Separação*: definida pela manutenção da integridade cultural acompanhada pela rejeição aos demais grupos.
- *Marginalização*: ocorre quando há pouco interesse na manutenção da cultura do grupo assim como pouco interesse no relacionamento com demais grupos culturais.

Figura 5: Modelos das Estratégias de Aculturação



Fonte: Berry (1980)

Através de seu modelo, Berry (1980) propõe que para a ocorrência da aculturação são necessárias três fases: contato, conflito e adaptação. Sendo o mecanismo implícito do modelo o fato de que, a partir do contato entre duas culturas começam as mudanças e o surgimento de conflitos, e a redução ou estabilização do conflito por meio da adaptação, proporciona o alcance da aculturação.

Com base nos modos de aculturação desenvolvidos por Berry (1983), Nahavandi e Malekzadeh (1988) propõem um modelo voltado para a prática organizacional, no qual o modo de aculturação adotado em um processo de fusão nem sempre é de comum acordo entre as duas organizações, sendo que o grau de discordância no processo de aculturação impacta profundamente no ambiente organizacional, no estresse ocasionado aos funcionários e na consolidação da fusão em si, sendo negativamente impactado quanto maior o grau de discordância envolvendo as empresas.

O modelo apresentado por Nahavandi e Malekzadeh (1988) busca justamente apresentar uma proposta para o melhor entendimento do processo de aculturação envolvendo empresas que passam por um processo de fusão. Tal modelo parte do princípio que o ponto central envolvendo o processo de aculturação se dá a partir do momento da negociação envolvendo as duas empresas envolvidas no processo de fusão, de qual será o melhor mecanismo para o processo de aculturação no qual as duas empresas estão prestes a se envolver.

É justamente quando não há concordância entre os membros das organizações participantes do processo de integração no modelo mais adequado para tal, que ocorre o estresse da aculturação (Nahavandi e Malekzadeh 1988).

Para Berry et al (1987), o estresse da aculturação representa uma modificação no estado psicológico da pessoa provocada por alguma situação de estresse de tal maneira que demandará uma adaptação à nova situação.

Durante a implementação de um processo de fusão ou aquisição, os membros das organizações envolvidas podem apresentar concepções diferentes em relação ao modo de aculturação no processo, dessa forma, o modo de aculturação adotado será um fator preponderante para o sucesso na implementação da fusão ou aquisição (Nahavandi e Malekzadeh, 1988).

A dinâmica do modelo sugere justamente que o modo escolhido por cada organização envolvida no processo não é constante, podendo variar e que uma administração do processo de aculturação é fundamental, sendo assim, conforme proposto por Nahavandi e Malekzadeh (1988), o curso do processo de aculturação depende de como as empresas envolvidas no processo de fusão negociarão as participações culturais da nova organização.

O alinhamento das expectativas das duas organizações no processo de fusão tem de ser encarados para evitar conflitos. Outro aspecto de extrema importância é o entendimento de que subculturas podem surgir no processo de aculturação e que sua ocorrência precisa ser gerenciada à sua própria maneira conforme o modelo proposto por Navahandi e Malekzadeh (1988).

Dentro de uma organização não se pode esperar que todos os funcionários estejam alinhados integralmente com a cultura de sua organização, podendo neste caso surgir novos grupos que adotam práticas, valores e percepções distintas de outros grupos da própria organização. Estes grupos podem ser formados por questões étnicas, sindicais, de status. Neste momento, tais grupos se caracterizam como subculturas existentes dentro da mesma organização (Morgan, 2006).

Dessa forma, de acordo com Morgan (2006) as organizações são formadas por um conjunto de sistemas, valores e práticas que, quando integrados, formam um mosaico de realidades organizacionais, ou seja, a partir desta percepção o autor defende que a cultura de uma organização não é uniforme, e sim formada por diversas subculturas que, quando integradas, retratam a cultura organizacional de uma organização.

Ainda de acordo com o estudo, Nahavandi e Malekzadeh (1988) acreditam que o entendimento da cultura de uma organização envolve a percepção e o entendimento de todas as subculturas englobadas na cultura dominante. Isto porque, mesmo que uma organização tenha uma cultura dominante, diversas subculturas podem existir e interagir dentro da mesma organização.

(ii) Teoria da Ansiedade:

Buono e Bowditch (1989) afirmam que, por geralmente envolverem grandes mudanças com um número relativamente alto de pessoas envolvidas no processo, as fusões e aquisições são sistemáticas fontes de ansiedade.

Quando culturas diferentes se encontram e se influenciam mutuamente, a nova organização pode experimentar uma ansiedade em virtude do que era previamente familiar aos funcionários estar sendo modificado. Crenças, valores e normas há muito tempo acordadas e aprovadas de repente necessitam ser refeitas, se tornando uma fonte de discussões e de reflexão. Este processo de ansiedades culturais gera um sentimento de insegurança nos funcionários das organizações envolvidas no processo (Styhre; Borjesson, 2006).

De acordo com Seo e Hill (2005) a incerteza e a expectativa do impacto negativo na carreira e no trabalho de um funcionário são fontes de problemas no processo de integração. E à medida que a ansiedade e incerteza são prolongadas, maiores serão os impactos para a organização.

Ivancevich et al (1987) em sua pesquisa, retratam que não apenas o grau mas também a duração da incerteza e ansiedade que toma conta do funcionário em processos de fusão e aquisição, podem ser uma fonte importante de estresse para o funcionário.

Este conjunto de incertezas e ansiedades pelas quais os funcionários estão sujeitos se manifesta diferentemente em cada profissional, além de variar de acordo com a fase do processo de integração da fusão ou aquisição (Ivancevich et al, 1987).

(iii) Teoria da Identidade Social:

Os processos de fusão e aquisição geralmente representam que ao menos uma das organizações envolvidas no processo passará por uma transformação em sua identidade organizacional, e como a identidade individual por vezes está relacionada por uma posição de um grupo ao qual este indivíduo faz parte, em um cenário de mudanças este indivíduo tende a permanecer identificado com seu grupo (Seo e Hill, 2005).

Este processo de perda de identidades, seja individual ou grupal, resulta em um processo de integração das organizações envolvidas no processo de fusão e aquisição mais conflituoso e sujeito a problemas (Seo e Hill, 2005).

(iv) Teoria do Conflito de papéis

Sims e Szilagyi (1975) e Igarria e Guimarães (1993) apontam que as ambiguidades nos papéis dos funcionários ocasionam insatisfação e baixa motivação no trabalho.

Ambiguidade no papel está, por sua vez, relacionada à incerteza gerada por um processo de fusão ou aquisição que interfere na expectativa do que cada funcionário deva esperar do seu papel a ser desempenhado na organização (Seo e Hill, 2005).

Os processos de integração decorrentes de uma fusão ou aquisição envolvem o rompimento dos arranjos culturais, estruturais e de trabalho existentes para a criação de novas práticas (Seo e Hill, 2005). Esta transição é que, dependendo da maneira como é conduzida, pode gerar um conflito e ambiguidade nos papéis a serem exercidos por cada membro da organização (Ivancevich, 1987).

(v) Teoria das Características do Trabalho

Os teóricos apontam que as mudanças nas atitudes e comportamentos dos funcionários após a implementação de um processo de fusão ou aquisição refletem as modificações nas relações de trabalho, na característica do trabalho desempenhado e na relação com o novo ambiente de trabalho decorrentes do processo de integração (Seo e Hill, 2005).

As ocorrências destas modificações no âmbito do trabalho se refletem negativamente na satisfação do funcionário no trabalho e no comprometimento organizacional do mesmo (Seo e Hill, 2005).

(vi) Teoria da Justiça Organizacional

Os processos de fusão e aquisição geralmente podem ser associados a um processo de seleção e substituição da força de trabalho da nova organização. Neste sentido é que se aplica a teoria da justiça organizacional, com intuito de se analisar como estas decisões da alta administração afetarão as percepções e comportamentos da força de trabalho (Seo e Hill, 2005).

Greenberg (1987) afirma que os funcionários se atentam em como as decisões são tomadas e como os mesmos são tratados durante o processo de integração de uma fusão ou aquisição.

Consequentemente quando os funcionários percebem um tratamento justo por parte da alta administração a tendência é uma cooperação à mudança (Seo e Hill, 2005).

Esta percepção de tratamento justo pode ser alcançado à medida que a alta administração das empresas envolvidas nos processos de fusões ou aquisições permitam uma maior participação dos funcionários na tomada de decisão das empresas envolvidas no processo (Cartwright e Cooper, 1996).

2.3.4.

Conflitos culturais em processos de fusão e aquisição

Quando duas organizações decidem participar de um processo de fusão ou aquisição, elas têm que estar cientes de que diferenças culturais podem ocasionar conflitos culturais, problemas no processo de integração, e consequentemente um processo de fusão ou aquisição complexo (Frensch, 2007).

Para Lodorfo e Boateng (2006) a cultura representa um importante papel no processo de fusão e aquisição, principalmente durante o processo de integração no qual culturas divergentes são forçadas a se combinarem e o papel da cultura no contexto organizacional torna-se mais relevante. Sendo assim, é compreensível que haja conflito e consequências importantes para os resultados organizacionais.

Para Lauser (2010), as fusões e aquisições representam uma das mais profundas mudanças pelas quais uma organização pode enfrentar, e estas mudanças envolvem tanto a estratégia de negócios da nova organização quanto a sua nova cultura organizacional.

Ainda para Lauser (2010), um dos maiores desafios para as organizações atuais é justamente como elas podem conviver e enfrentar as constantes mudanças organizacionais. E é justamente a forma como as organizações encaram estas mudanças que responde pelo futuro da organização, seja este futuro otimista ou pessimista.

Weber e Camerer (2003), a respeito das diferenças culturais que as empresas estão expostas em um processo de fusão, afirmam que as organizações que se unem em um processo de fusão possuem princípios diferentes, e tais percepções podem desencadear um conflito no decorrer do processo de integração que pode refletir nos resultados econômicos da nova organização.

No entanto, para Larson e Lubatkin (2000) o simples fato de duas culturas diferentes estarem se integrando não é garantia de que haverá um conflito cultural neste processo.

A implementação de um processo de fusão impacta no surgimento de questões e ações relevantes que necessitam ser adotadas pelas organizações a fim de mitigar os riscos destas integrações culturais e evitarem com isso que a integração cultural prejudique o processo de fusão (Galpin e Herdon, 2007).

Buono e Bowditch (1989) verificaram em seus estudos que conflitos culturais são na maioria das vezes refletidos em problemas ocasionados em processos de fusão e aquisição. Neste sentido, as diferenças culturais podem representar barreiras difíceis a se transpor.

O choque cultural, ocasionado pelo conflito no qual duas empresas envolvidas em um processo de fusão ou aquisição vivenciam, pode se refletir no processo de integração e prejudicar o resultado da fusão ou aquisição (Cultura, 2006).

No entanto, existem estudos que sugerem que uma certa quantidade de choque cultural pode propiciar o debate positivo sobre o que é melhor para a nova organização (Marks & Mirvis, 1998 citado por Seo e Hill, 2005).

Para Walter (1985) quanto maior a proximidade em termos de produtos, atuação de mercado e tecnologias aplicadas entre as empresas envolvidas em um processo de fusão, maior é o potencial de conflito durante o processo de aculturação.

Salter e Weinhold (1979) reiteram o exposto acima ao concluírem que fusões são geralmente cercadas por uma expectativa de retorno sinérgico, no entanto, estas sinergias geralmente requerem um alto nível de integração dos recursos humanos.

As diferenças culturais pelas quais as empresas que participam de um processo de fusão estão expostas podem representar tanto um ganho sinérgico para a nova companhia, quanto expor problemas socioculturais decorrentes de tal processo, ocasionando uma destruição de valor para as empresas. Neste sentido, é importante a participação da alta administração no processo de integração cultural (Cultura, 2006).

2.3.5.

Reflexos da incompatibilidade cultural em processos de fusão

Para Bligh (2006) tanto academicamente quanto profissionalmente, a temática da cultura organizacional surge como importância vital para determinar o sucesso ou fracasso de um processo de fusão ou aquisição.

Tentenbaum (1999) reafirma a importância do tema cultura organizacional em processos de fusão ao concluir que a mesma exerce papel central no processo de integração da fusão e que tal aspecto justamente é negligenciado por alguns gestores.

Apesar do crescente número de operações de fusões e aquisições envolvendo empresas ao redor do mundo, pode-se considerar que a grande maioria não atinge os objetivos iniciais pela qual a fusão ou aquisição foi idealizada (Galpin e Herdon, 2007).

Alguns processos de fusão falham em captar os aspectos fundamentais organizacionais e humanos, e tal falha se refletirá mais à frente na integração entre as empresas envolvidas no processo (Kongpichayanond, 2009).

Os estudos de Fauscher (2007) apontam que a variância do sucesso em fusões e aquisições é extremamente alta, indicando, portanto que há um risco elevado envolvido nestas operações, e que adicionalmente existem inúmeros fatores que podem concorrer para tal resultado.

Estima-se que de 50% a 60% dos processos de fusão organizacional fracassam nos três primeiros anos após a conclusão do negócio. Deste percentual, 35% das fusões fracassadas se devem pelo fato da fraca relação entre o empregado e a organização, gerando ruídos e falhas nas expectativas e comunicação (Weber, 1996).

Os fracassos em alguns processos de fusões, aquisições, *joint ventures* e outras alianças estratégicas globais podem ser explicados por não vislumbrarem a profundidade cultural que envolve as organizações e as pessoas que a compõem (Schein 1992).

O estudo realizado pela Coopers & Lybrand em 1992 reportou que em mais de mil processos fracassados ou problemáticos de fusões, 85% dos executivos apontaram as diferenças no estilo de gerenciamento e práticas adotadas pela organização como o maior responsável pelo insucesso (Carleton, 1997 apud Galpin e Herdon).

Para Buono e Bowditch (1989), a baixa taxa de sucesso em processos de fusões pode ser melhor explicada pelas ausências de preocupações envolvendo os recursos humanos das organizações e de entendimentos das questões pessoais da força de trabalho após o processo de integração, do que pelas questões financeiras e legais.

Questões financeiras e estratégicas definitivamente são pontos críticos para o sucesso seja de uma fusão quanto de aquisição, no entanto, a partir do momento no qual apenas estas questões fazem parte do escopo da alta administração o processo de fusão ou aquisição pode ser mal sucedido. Isto pode ocorrer quando há por parte das empresas uma negligência aos aspectos organizacionais e humanos (Grotenhuis & Weggeman, 2002; McIntyre, 2004; Mitleton-Kelly, 2006).

O fato de muitas vezes tentar corresponder às expectativas de seus acionistas, as organizações envolvidas em processos de fusão ou aquisição costumam pesar os aspectos financeiros em detrimento dos recursos humanos (Barros, 2003).

Por isso, é necessário o envolvimento da alta gerência na adequação cultural durante a fase de negociação, implementação e consolidação da fusão da mesma maneira que ocorrem os acompanhamentos de indicadores financeiros e estratégicos da nova organização. Isto porque, um não alinhamento entre as culturas das organizações pode se refletir no resultado do processo da fusão (Weber 1996).

Para Tentenbaum (1999) apesar dos índices de fracasso em processos de fusão, as organizações ainda enxergam as fusões como oportunidades indispensáveis de redução de custos e aumento de eficiência.

Os processos bem sucedidos de fusões e aquisições na ótica de Barros (2003) são os que conseguem passar segurança aos diferentes *stakeholders* das organizações envolvidas, nos diversos momentos do processo, garantindo uma transição mais segura. As próprias diferenças culturais entre as organizações, por si só já ocasionariam divergências que necessitam ser identificadas.

Para Key (1995) os processos de fusões e aquisições, quando planejados, negociados e integrados de maneira eficiente, podem representar um importante diferencial competitivo às organizações.

Em estudo envolvendo 270 processos de fusão e aquisição, Hodges (1998) citado por Galpin e Herndon (2007) aponta como resultado quatro princípios identificados que quando aplicados de maneira correta, auxiliarão as organizações a obterem um processo de fusão bem sucedido.

- *Efetivo planejamento e execução*: Organizações que possuem políticas efetivas do gerenciamento do período após a fusão tendem a aumentar a probabilidade de sucesso da fusão em até 50%.
- *Compartilhamento da visão entre gerentes, funcionários e acionistas*: Cada grupo possui um papel importante dentro do funcionamento da organização que precisa ser entendido, neste sentido, é fundamental que as expectativas dos mesmos estejam alinhadas.
- *Efetivo Alinhamento*: é importante que a alta gerência das duas organizações esteja comprometida com o resultado final da fusão desde o período de negociação até o período pós fusão.
- *Transição rápida e focada*: Processos de fusão bem sucedidos não são reativos, a mudança é estruturada com antecedência para ser posta em prática o quanto antes.

Em suma, no processo de avaliação da fusão, a temática da cultura não pode ser negligenciada, pois justamente pelo fato da cultura representar o comportamento, valores e afetar o dia a dia da organização, ela acaba por sua vez atuando como indicador para avaliação das propostas apresentadas no processo de fusão realizado pela organização (Weber e Camerer, 2003).