

# **AQUISIÇÃO E ACULTURAÇÃO: ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA DE INDÚSTRIA DE PRODUTOS ELÉTRICOS DE CAMPO LARGO - PR APÓS AQUISIÇÃO POR MULTINACIONAL FRANCESA**

**Andrio Henrique Ferraz**

Faculdade Cenecista de Campo Largo – FACECLA

**Diego Maganhotto Coraiola**

Universidade Federal do Paraná - UFPR

## **RESUMO**

Processos de fusão e aquisição estão se tornando cada vez mais comuns e frequentes nacional e internacionalmente, como resposta a um ambiente global marcado pela alta competitividade. Tais processos pressupõem o encontro de culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, crenças e modelos distintos de interpretar a realidade. Deste modo, impõe-se às organizações o desafio de gerir de maneira eficaz o processo de aculturação estabelecido a partir do contato e união dos membros de diferentes organizações fusionadas ou adquiridas. O presente estudo possui como objetivo entender as transformações culturais geradas pela aquisição de empresa brasileira da área de produtos elétricos de baixa tensão, neste trabalho denominada de Alpha, por uma multinacional francesa. Para tanto, foi realizada revisão da literatura sobre a relação entre cultura organizacional e processos de fusões e aquisições. Como método de pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de estudo de caso de corte transversal com avaliação longitudinal, a fim de se identificar os padrões culturais antes e depois do processo de aquisição. A pesquisa é de tipo qualitativo-descritivo, pois o interesse era compreender em profundidade as transformações desencadeadas na cultura organizacional pelo processo de aquisição. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com dezesseis funcionários de diferentes setores que experienciaram as transformações na cultura da organização e foram analisados a partir da técnica de análise temática de conteúdo. Dentre as principais conclusões da pesquisa aponta-se a transição de estrutura cultural assentada em traços de gestão familiar para modelo multicultural profissionalizado, com perda dos vínculos da organização com as instituições locais e dos elementos identitários da organização com a comunidade próxima.

**Palavras-Chave:** cultura organizacional; aquisição de empresas; mudança organizacional.

## ABSTRACT

Mergers and acquisitions are becoming increasingly frequent and common nationally and internationally in response to a global environment marked by high competitiveness. These processes require the meeting of different cultures, characterized by different assumptions, beliefs, and models of interpreting reality. Thus, it is a great challenge for organizations to manage effectively the process of acculturation that takes place from the contact of members from different merged or acquired organizations. The present study has as its main objective to understand the most relevant cultural transformations due to the acquisition of a Brazilian low voltage electrical products company, from now on called Alpha, by a French multinational. In order to develop the research, we reviewed the literature on the relationship between organizational culture and processes of mergers and acquisitions. We chose case study as the research method. A cross-sectional and longitudinal evaluation was developed in order to identify cultural patterns before and after the acquisition process. The research is qualitative and descriptive, because the interest was to understand the depth of organizational culture change triggered by the acquisition process. Data were collected through semi-structured interviews with sixteen employees from different sectors that experienced the changes in the organizational culture and were analyzed by the technique of thematic content analysis. The main findings of the research points to a transition between a cultural structure based on family traits to a multicultural and professional management model, characterized by a loss of the organization's links with local institutions and the organizational elements of identity with the surrounding community.

**Keywords:** organizational culture; company acquisition; organizational change.

## 1 INTRODUÇÃO

As operações de aquisição de empresas vêm se firmando como uma tendência global no mundo dos negócios. As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por crescente aumento das fusões e aquisições, que envolveram empresas de diferentes países e de portes variados (TANURE, 2006).

Uma operação de fusão ou aquisição pode envolver várias razões, entre elas: econômicas, estratégicas, financeiras e fiscais, entre outras. Porém, independente da razão envolvida, é um processo irreversível e acontece não apenas entre empresas de seguimentos diferentes, mas entre empresas de países e continentes diferentes. Desta forma, autores como Barros (2003) e Waack (2000) verificam a importância atribuída à integração da cultura das organizações adquiridas ou fusionadas para o sucesso das operações das empresas.

Falar em cultura organizacional implica em transformação de costumes, valores, crenças e até mesmo identidades. No caso de processos de fusões e aquisições, a literatura aponta a necessidade de se desenvolver atividades voltadas à união dos elementos culturais proveniente das diferentes empresas. O comportamento das pessoas que constituem as organizações pode induzir ao sucesso ou fracasso da mudança nas organizações, pois a não-integração da cultura no processo de mudança na aquisição poderá gerar tensões e conflitos entre os colaboradores (BÍSCOLI, 2003).

Em processos de fusão, aquisição e incorporação de empresas, a cultura organizacional tem um impacto importante, pois as dificuldades de entendimento e

comunicação causam os, assim chamados, choques culturais. Os choques culturais geralmente são ignorados na composição da estratégia da organização e seu impacto na formação da cultura organizacional é de extrema relevância.

Não é qualquer mudança organizacional ou processo de aquisição que provoca mudança cultural. Chiavenato (1999) indica que a mudança da cultura está conectada com outros elementos que sofrerão alterações tais como: estratégia, estrutura, sistemas de recompensa, habilidades, procedimentos, e outros.

A adaptação de funcionários é um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das empresas. Aspectos aparentemente simples, como a liberdade para a utilização de roupas informais no trabalho, podem se tornar um inconveniente quando acontece a aquisição entre empresas e culturas diferentes. Se para uma delas a mesma prática não é permitida, este pode ser o início de uma disputa de poder entre as gerências (SOUSA, 2008).

A relação entre aquisições e a cultura organizacional está cada vez mais evidente nos indicadores de sucesso ou fracasso das organizações em processo de aquisição, levando em conta a importância dos fatores sociais sobre os econômicos. No confronto entre culturas distintas podem ocorrer resistências à mudança, falta de comprometimento e estresse nas pessoas que fazem parte da organização (BISCOLI, 2003; CHIAVENATO, 1999).

A cultura organizacional está presente não intencionalmente nas ações dos indivíduos, e nas organizações assume importante papel nos processos de fusão e aquisição entre empresas de diferentes nacionalidades e tamanhos. A cultura organizacional demonstra uma relevante importância para o entendimento dos processos de fusão e aquisição. E ainda que existam vários estudos dedicados à análise da diversidade cultural entre as empresas, destaca-se que ainda é baixa a preocupação das empresas com a questão dos elementos culturais (SOUSA, 2008).

Dada a atualidade e a importância dessa temática, tendo em vista o grande aumento das fusões e aquisições nas empresas brasileiras nos últimos anos, a intenção do trabalho é estudar o impacto da aquisição da empresa brasileira Alpha pela multinacional francesa Beta na mudança da cultura organizacional da unidade de Campo Largo – PR.

Para tanto, este trabalho primeiro apresenta revisão do referencial teórico sobre mudança e cultura organizacional, com destaque para os processos de fusões e aquisições. Na sequência é delineada a metodologia empregada para desenvolver a pesquisa. E ao final são apresentadas a análise de dados e as conclusões do trabalho.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Presume-se que a palavra cultura representa a ideia de um conjunto de valores, normas, crenças e costumes. Dada a complexidade do conceito, não se pode representá-la com uma simples definição, o que torna o próprio processo de definição da cultura como interessante campo de estudos (MAMEDE, 2001).

Na visão de Motta (1998) a análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno da socialização e fatores definidores das particularidades do

comportamento organizacional, procura-se no passado significados e símbolos coletivos para compreender ações presentes. O modelo cultural preocupa-se principalmente com o comportamento coletivo.

A cultura organizacional, conforme Schein (1986 apud MAMEDE, 2001, p. 3) é definida como:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Na visão de Griffin e Moorhead (2006) a cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados, na maioria das vezes transmitidas por vários anos que ajuda os funcionários a compreenderem as quais atitudes são consideradas corretas e as quais são incorretas dentro da organização. A cultura também proporciona um esquema interpretativo aos membros da organização, ou uma forma de fazer com que os arranjos de posições e atividades em uma organização tenham sentido.

Robbins (2004) destaca que a cultura cumpre diversas funções em uma organização, desempenha o papel de definidora de fronteiras, cria distinções entre uma organização e outras. Proporciona um senso de identidade aos membros, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e dar formas às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. Por fim a cultura define as regras do jogo.

Cultura organizacional e cultura nacional são diferentes, a cultura organizacional é voltada para a organização os valores compartilhados com os funcionários da organização. A cultura nacional é a respeito das similaridades e diferenças entre países (ROBBINS, 2004). De acordo com o mesmo autor, a cultura nacional possui um maior impacto sobre os colaboradores do que a cultura organizacional, por mais que as práticas gerenciais tentem influenciar o comportamento dos funcionários na maioria das vezes a cultura nacional é predominante.

A cultura nacional brasileira pode influenciar a cultura de cada organização de maneira diferente. Quando os modelos e as práticas de gestão de outro país não apresentam nenhuma característica dos traços da cultura nacional, poderá ocorrer um conflito de pressupostos e valores culturais. Desta forma, ao implantar uma nova cultura em uma organização é extremamente necessário conhecer os traços da cultura nacional. Ocorre em algumas multinacionais, que elas apresentam dificuldades em reconhecer a cultura local, os valores as crenças e o modo de pensar e agir do indivíduo, agindo de modo que não corresponde à realidade local (LIMA; ALBANO, 2002).

Ao verificar essa fragilidade da relação entre cultura organizacional com relação à cultura social, Wood (1995) afirma que desconsiderar as diferenças culturais ou regionais, em qualquer organização em estudo significa deixar de lado toda a esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativa. Porém, por outro lado, encontrar essa diferença e compreendê-las como um todo, possibilita encontrar diferentes técnicas, teorias e princípios empresariais se são ou não aplicáveis à realidade imposta.

Apesar das várias abordagens da influência da cultura brasileira na cultura organizacional, os autores contemporâneos trazem questionamentos sobre a veracidade dessa influência frente ao cenário atual, em que se prega a quebra de fronteiras, o

convívio com nacionalidades diferentes. E ainda questionam se características como o jeitinho brasileiro, o personalismo e tantas outras, não teriam evoluído ou se modificado com o decorrer da história brasileira, que passou vários contextos diferentes, sofrendo influências de vários tipos desde a colonização (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003 apud BÍSCOLI, 2003).

Ao se analisar os traços originais da cultura brasileira, os principais grupos étnicos que a compuseram e sua miscigenação cultural, é possível compreender muitas das características atuais das organizações no Brasil. Nesse sentido, parece indiscutível a importância da forma de colonização e as implicações da economia escravocrata, latifundiária e monocultora na formação da cultura brasileira (WOOD, 1995).

Além de dificultar o desenvolvimento cultural da colônia, Portugal não conseguiu desenvolver um parque industrial próprio, mesmo tendo recolhido tantas riquezas de terras brasileiras. Ao contrário do puritanismo inglês, que fomentou a revolução industrial, a influência do catolicismo sobre o povo português parece ter construído um tipo de individualismo marcado pela negociação do espírito empreendedor (WOOD, 1995).

Outro traço interessante de se analisar sob o prisma histórico, conforme Wood (1995) é a pouca propensão a mudança e a falta de espírito empreendedor. A ousadia do colonizador parece ter sido diluída ou anulada pela convivência com os demais grupos étnicos ao ritmo ditado pelo ambiente tropical. Obviamente alguns surtos desenvolvimentistas ocorreram, mas sempre ligados a setores específicos da sociedade, como a burguesia urbana emergente dos anos 50 e 60 ou os militares dos anos 70. Estes surtos nunca atingiram parte significativa da população, a não ser empregando-a como mão-de-obra mal remunerada (WOOD, 1995).

Para Santos (1994 apud BÍSCOLI, 2003) a cultura brasileira assumiu características de uma cultura de fronteira que era própria de Portugal, uma cultura sem conteúdo, após colonizar o Brasil e a África, não desempenhou o papel que o Estado tem em relação à cultura nacional: diferenciar a cultura do território nacional face ao exterior, e promover a homogeneidade no interior do território nacional. Por esta razão, a autora acredita que internamente a cultura nacional brasileira é fortemente heterogênea e tem uma dificuldade em se diferenciar das outras culturas nacionais.

A análise de Tenure e Cançado (2005) verifica que nas empresas brasileiras, apesar da modernização gerencial e a racionalidade administrativa é permeada por traços característicos da cultura local, como: informalidade, relações de protecionismo, e personalismo, a instituição do jeitinho para se resolver problemas e as tendências de não geram conflitos.

Dessa maneira Freitas (1997, apud OLIVEIRA; FORTE, 2009) ressalta que há cinco traços da cultura brasileira mais influente no âmbito organizacional, que são a hierarquia, a malandragem, o sensualismo, e o estilo aventureiro. Cada um desses traços e suas principais características podem ser conferidos no Quadro 1 apresentado a seguir.

Na compreensão de Aidar *et al.* (1995 apud OLIVEIRA; FORTE, 2009), o Brasil tem a característica de ser um país com a prevenção as incertezas, que está ligada com a característica do povo brasileiro ter pouco espírito empreendedor. Isso se deve a uma educação católica marcada pela pregação da obediência e conformidade. O Brasil é o país dos intermediários, tudo que se faz para que realmente possa acontecer depende da atuação dos intermediários ou do “jeitinho brasileiro”. Conforme Barros (2001, apud OLIVEIRA; FORTE, 2009) o brasileiro busca conhecer o parceiro então fazer negócio, a amizade e o relacionamento vem antes do negócio.

QUADRO 1 – Traços da cultura organizacional brasileira.

<b>Traços</b>	<b>Características</b>
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
<b>Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
<b>Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>• Jeitinho</li> </ul>
<b>Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e exótico</li> </ul>
<b>Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador que disciplinador</li> <li>• Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>
<b>Ambigüidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada é o que parece ser e quando pode algo mais também pode ser</li> </ul>
<b>Plasticidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura e fascinação pelo estrangeiro</li> </ul>
<b>Formalismo e faz de conta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivência do mundo de direito com o mundo de fato</li> </ul>

Fonte: Oliveira; Forte, (2009).

Conforme Wood (1995), à medida que a internacionalização nos negócios avança, aumenta o debate sobre a influência das culturas nacionais na teoria e práticas organizacionais. Se antes se acreditava que a administração fosse algo universal, hoje parece haver uma crença consolidada sobre a correlação entre cultura e formas de gestão empresarial. A crescente internacionalização nos negócios faz com que as diferenças nacionais se tornem um dos problemas mais importantes para a administração, pois é claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo (WOOD, 1995).

As grandes corporações têm buscado conquistar a chamada competência intercultural, mais conhecida como a habilidade de funcionar efetivamente em outras culturas. De fato, diversas organizações multinacionais, à medida que se tornam maduras e expandem seus negócios para países com culturas contrastantes, acabam tendo que lidar com problemas relacionados a aculturação domínio cultural ou sinergia cultural (WOOD, 1995, p. 36).

## 2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES

O processo de globalização incentivou o desenvolvimento das operações de fusões e aquisições de empresas no cenário mundial. Fatores como a necessidade de ganhos em escala de produção, atuação em outras regiões geográficas, surgimento de novos produtos e a busca de sinergias financeiras e tecnológicas levaram grandes conglomerados empresariais e atuar em outros países não os de sua origem, por meio de aquisição, parcerias e *joint ventures* com empresas locais (GUARITA, 2002).

Segundo Geus (1997), fusões e aquisições representam uma das 'irresistíveis tentações' às quais os gerentes das grandes corporações estão sujeitos, pois trazem a dupla promessa de ganhar habilidades sem ter de passar por uma mudança ou por um processo de aprendizado e tornar a empresa maior (e, portanto supostamente mais forte) em um mundo de rivalidades. Ainda de acordo com o autor, comparativamente a um sistema biológico, uma fusão ou aquisição representa uma invasão de corpos, idéias e valores estranhos na organização hospedeira.

De acordo com Nunes e Vieira (2008) as razões para a aquisição de uma empresa influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa compradora. Essa estratégia, por sua vez, determinará o grau de mudança tanto na empresa adquirida como na adquirente. Estudos divulgados pela Consultoria Coopers & Lybrand (1992, apud MONTEIRO, 2001) e que foram realizados junto a cem empresas que apresentaram dificuldades ou mesmo fracassaram na execução de processos de fusão, mostram que as diferenças nos estilos e práticas de gerenciamento foram os maiores inibidores desses processos.

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 o desempenho dos resultados objetivados na negociação. Nos processos de fusões e aquisições de empresas com fortes culturas organizacionais, em que existe figura do mito/herói fortemente presente nos rituais dos funcionários, a nova organização poderá sair enfraquecida, caso exista um confronto longo e duradouro entre as culturas (Sousa, 2008).

Nos processos de fusões e aquisições, a atenção quase sempre é centralizada, em aspectos ligados a recursos físicos, mercadológicos e econômico-financeiros. Poucas são as preocupações com as pessoas: suas crenças, atitudes e natureza. Processos executados dessa forma quase sempre resultam no caos organizacional, comprometendo não só a saúde financeira do novo negócio bem como sua vantagem competitiva (MONTEIRO, 2001).

Acrescentando-se neste contexto de análise a influência da aquisição, é importante verificar a influência de terceiros que tem interesses no processo de aquisição, como investidores, clientes, competidores, empregados e sindicatos, dentre outros órgãos que possam pressionar a tomar decisões pela aquisição. Desta maneira é importante avaliar qual o interesse desse terceiro e qual seu poder de influência durante o período de integração, pois a sua influência poderá gerar conflitos ou como também ajudar na integração dessas empresas em processo de aquisição e integração (BÍSCOLI, 2003).

Barros (2003 apud SOUSA, 2008) 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*<sup>1</sup>. Esta é uma fase inicial do processo de aquisição, na qual 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 a participação de clientes, também é importante.

Nesta fase inicial, 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

---

<sup>1</sup> *Due diligence*: é o procedimento metódico de análise de informações e documentos de uma determinada empresa, com objetivo predeterminado, fusões e aquisições, planejamento de reestruturações societárias, operações financeiras complexas ou processos de privatização de empresas que resultará em um relatório das reais condições da empresa analisada (SANTOS 2006).

ângulos, e por fim, também sobre a necessidade de identificação do grau de aculturação que acontecerá no processo em questão, podendo ser:

- Assimilação cultural: existe uma cultura dominante;  
Alto grau de mudança para a empresa adquirida.  
Baixo grau de mudança para a empresa adquirente.
- Mescla cultural: existe convivência de culturas sem dominância de uma delas;  
Moderado grau de mudança para a empresa adquirida.  
Moderado grau de mudança para a empresa adquirente.
- Pluralidade cultural: quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida;  
Baixo grau de mudança para a empresa adquirida.  
Baixo grau de mudança para a empresa adquirente.

A qualidade das informações obtidas na *due diligence*, a definição prévia de uma estratégia consistente e a identificação de negociadores com base nessa estratégia são algumas medidas que podem contribuir para a redução do tempo desta etapa (NUNES; VIEIRA, 2008)

Ainda Nunes e Vieira (2008) destacam que uma segunda fase, de integração, é fundamental para o processo de aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo *a priori* ou construí-lo sob medida. Na definição *a priori*, as decisões são centralizadas e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados.

Quando se utiliza a ideia de administração da mudança em relação à aquisição, pode-se perceber a importância da adequação compreensão do período de integração entre organização adquirida e organização adquirente. Antes da aquisição, há duas empresas diferentes, como método de trabalho, estratégias, objetivos e aspectos culturais potencialmente diferentes. Após a aquisição há a necessidade de se construir uma única organização, geralmente pela absorção da adquirida pela adquirente (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001).

Nesse processo, torna-se vital o papel dos condutores dos processos de fusão ou aquisição no sentido de tentarem estabelecer um contexto de cooperação mútua entre as culturas envolvidas. Faz-se necessária a criação de um sistema de valores compartilhados, deixando clara a importância de uma harmonização duradoura de objetivos (MONTEIRO, 2001).

A integração de duas empresas varia em função dos objetivos a serem atingidos com a aquisição, determinando a maneira de conduzir a gestão de pessoas. Dessa maneira, quando há integração de duas empresas, certamente ocorre o choque entre duas culturas, tendo cada uma delas pressupostos, crenças, maneiras diferentes de se organizar, atitudes perante aos processos podem ser totalmente diferentes (BARROS et al, 2003 apud OLIVEIRA; FORTE, 2009).

Os choques culturais ocorrem quando as prioridades organizacionais são divergentes, as formas de transmissão das informações diferem e os processos decisórios não se compatibilizam, entre outros motivos (WOOD, 1995). Barros (2001 apud NUNES; VIEIRA, 2008) enfatiza que o choque entre culturas é potencialmente maior quando as empresas envolvidas na operação apresentam nacionalidades distintas. Nesses casos, as organizações carregam consigo os traços da cultura de seus países e,



as diferenças de língua, costumes e práticas de gestão, acabam por aumentar a complexidade da integração.

Nesse sentido, 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. Na visão de Barros (2001, apud SOUSA, 2008), a prevenção é a melhor maneira de evitar esta situação. A autora afirma que a franqueza e clareza de informações contribuem para obtenção de melhores resultados.

### 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA CULTURAL

As transformações culturais são complexas e demoradas, afirma Mamede (2001), porém tentativas de mudanças efetivas sem a mudança de cultura, invariavelmente tropeçam, demanda muito mais tempo ou falham. E quando são bem conduzidas, proveem o contexto adequado para a condução da estratégia da organização e proporcionam aos indivíduos menor carga psíquica e conseqüentemente menor sofrimento.

A mudança cultural muitas vezes é confundida com mudança de operacionalização de valores. Tanure (2005) esclarece que esta última é caracterizada pela permanência dos valores central formadores da cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam. Nessa linha, Pettigrew (1985 apud SAYÃO; TANURE; DUARTE, 2006) afirma que é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos da organização do que algumas manifestações da cultura, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos.

Imprevistos podem interferir na integração da nova empresa e os principais riscos surgem através de aspectos psicológicos e comportamentais de funcionários que se sentem inseguros devido a falta de informações e de metas, o que pode acarretar em funcionários improdutivos, com queda no desempenho em suas atividades (OLIVEIRA, 2000 apud BÍSCOLI, 2003).

Segundo Motta (1998), a mudança cultural é planejada de acordo com a identidade da organização que procura compreender principalmente:

- Ritos, tradições e práticas: que ajudam a interligar o passado, o presente e o futuro da organização que está no processo de mudança, que são expressões que ajudam a relembrar êxitos do passado e a revigorar expectativas para o futuro.
- Histórias, heróis e sagas: As histórias da organização lembram fatos positivos da organização que dará as pessoas um sentido de vitória sobre as diversas condições. Heróis são as pessoas que tem grande importância na história da organização tornando-se uma referência aos demais funcionários.
- Crenças, valores e símbolos: Os valores culturais são as crenças que a organização adquiriu ao longo do tempo direcionando o comportamento organizacional. O símbolo é uma referência ou uma identidade de um grupo ou de todos os funcionários da empresa. A cultura parece oferecer um sentido de coerência para direcionar o comportamento coletivo, mudar a cultura é agir nos fatores da identidade para reconstruir singularidades e novos símbolos.

Sousa (2008) também destaca que a adaptação de funcionários é um processo demorado e difícil de ser percebido pelos dirigentes das empresas. Aspectos aparentemente simples, como a liberdade para a utilização de roupas informais no trabalho pode se tornar um inconveniente quando acontece a aquisição entre empresas de grande porte e culturas diferentes. Se para uma delas a mesma prática não é permitida, este pode ser o início de uma disputa de poder entre as gerências. Com a globalização, a difusão cultural, isto é, incorporar hábitos, valores, tecnologias ou ritos de outras organizações, constitui-se na forma mais comum de provocar mudanças. (MOTTA, 1998).

A definição de aculturação teve sua maior contribuição vinda de Cuche (1999, apud BÍSCOLI, 2003), que esclareceu a necessidade de estabelecer a relação entre o cultural e o social nos casos de confronto de duas culturas, e estas relações pode favorecer relações de integração, competição e conflito.

Aculturação significa o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos (*patterns*) culturais iniciais de um ou dos dois grupos (BÍSCOLI, p. 47, 2003)

Quando duas culturas organizacionais entram em contato, num processo de aquisição, ambas são submetidas a processos de mudanças ou resistências. O termo usado quando ocorre esse processo é chamando de aculturação quando duas culturas entram em contato e geram-se conflitos que são resolvidos como um resultado desse contato. Na aculturação é analisado tanto fatores da cultura organizacional com de estratégia, estrutura liderança, entre os demais fatores que envolvem toda a organização (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993, apud OLIVEIRA; FORTE, 2009).

QUADRO 2 - Tipos de processo de aculturação

<i>Tipo de processo</i>	<i>Características</i>
<b>Assimilação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os membros da empresa adquirida abandonam sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa adquirente.</li> <li>Tal processo requer cooperação e aceitação dos membros da empresa adquirida.</li> </ul>
<b>Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparando com a assimilação o processo é menos unilateral.</li> <li>A empresa adquirente mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional.</li> <li>A empresa adquirida tem um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, embora agora seja parte da estrutura financeira e legal da empresa adquirente.</li> <li>Nestes casos o processo de aculturação ocorre mais por negociação.</li> </ul>
<b>Separação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa adquirida se esforça para se manter separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação.</li> <li>Em geral a empresa adquirida tem uma cultura forte e o desejo de se manter separada da adquirente.</li> </ul>
<b>Desaculturação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterizada como um processo menos positivo e menos desejado.</li> <li>A cultura da firma adquirida é fraca, porém os líderes e membros dessa organização não estão aptos para aceitar a cultura da empresa compradora.</li> <li>Os resultados são vários conflitos, confusão e stress para os membros da empresa compradora e adquirida.</li> </ul>

Fonte: Oliveira e Forte (2009, p. 5).

No processo de aculturação Barros (2001 apud NUNES; VIEIRA, 2008) divide o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro deles, no qual as empresas ainda não estão operando conjuntamente, a observação se dá a certa distância e há um desejo de aproximação. As diferenças não são notadas, e a complexidade da gestão do processo é, em geral, subestimada. No segundo estágio, as diferenças começam a ser percebidas. Os estilos diversos de lideranças, símbolos, heróis e rituais, típicos de cada cultura, revelam as disparidades. No terceiro estágio, caracterizado pela ampliação das diferenças, cada ato de uma pessoa de outra cultura passa a ser interpretado. 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 “nós” e “eles”.

Num processo de aquisição a empresa adquirente irá impor sua cultura e a empresa adquirida assimila a cultura adquirente, isto nem sempre é verdade. Baseados no conceito de aculturação existem quatro processos que podem ser adotados decorrentes do contato de duas diferentes culturas organizacionais: assimilação, integração, separação e desaculturação. Definido no quadro 2 (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993 apud OLIVEIRA; FORTE, 2009).

A etapa do processo de aculturação é fundamental para o êxito da aquisição. Essa etapa envolve divergências entre culturas, sendo assim, deve ser cuidadosamente planejada. Nas transações de aquisição a escolha do processo de aculturação é fundamental e depende de vários fatores, ainda mais quando se trata da cultura brasileira (OLIVEIRA; FORTE, 2009). As perspectivas teóricas sobre a questão de níveis de aculturação tendem a ser bastante diversas. Barros (2003, apud OLIVEIRA; FORTE, 2009), propõe uma tipologia com quatro níveis de aculturação conforme quadro 3.

QUADRO 3 - Níveis de aculturação

<i>Nível de aculturação</i>	<i>Características</i>
<b>Assimilação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma cultura dominante, onde se observa alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente.</li> <li>• A empresa adquirente absorve a outra, fazendo com que a empresa adquirida adote os seus procedimentos e sistemas.</li> <li>• A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistas como manifestações naturais das pessoas da empresa “absorvida”.</li> </ul>
<b>Mescla Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre quando existe convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente.</li> <li>• Essa estratégia é mais comum em processos de fusão principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e força similares.</li> <li>• Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando preferencialmente o que cada uma tem de melhor.</li> </ul>
<b>Pluralidade Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, com baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente.</li> <li>• E caracterizada pela convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida.</li> <li>• Ao longo do tempo, as características da empresa adquirente tendem a interferir nos processos da empresa adquirida.</li> <li>• Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controles adotados pelas adquirentes.</li> </ul>
<b>Movimento Reverso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge quando a empresa adquirida influencia decisivamente a compradora.</li> <li>• Essa estratégia ocorre raramente.</li> </ul>

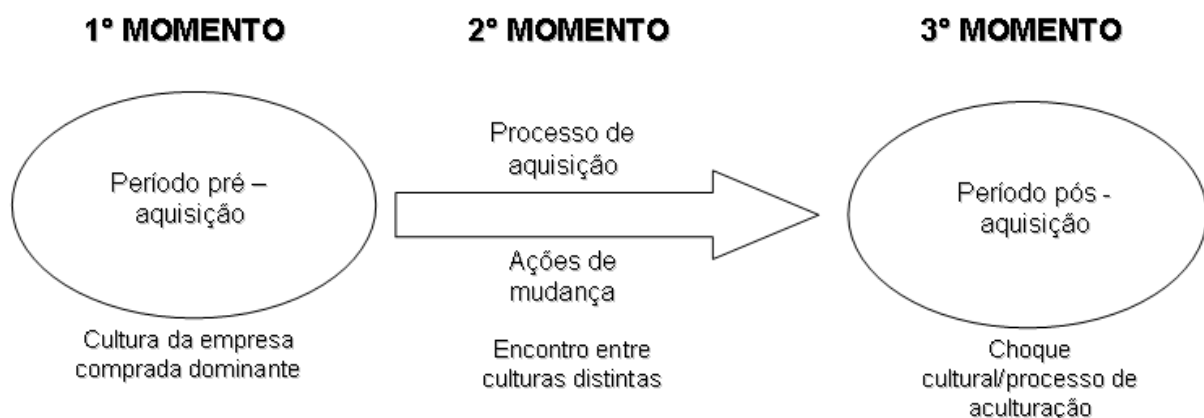
Fonte: Oliveira e Forte (2009, p. 6).

Geertz (1989, apud BÍSCOLI, 2003) analisa o processo de união entre culturas, esta união é possível a partir de duas possibilidades: considerar todas as culturas envolvidas o que levará ao sucesso da nova cultura, e a outra possibilidade é descartar uma ou mais culturas em prol de uma única que normalmente ela é imposta o que irá gerar problemas. Desta maneira pode-se afirmar de acordo com os autores que para o sucesso de uma aquisição é necessário planejamento na construção de uma nova cultura, mesmo que uma cultura seja maior que a outra e imponha maior parte de seus costumes e valores, mesmo assim haverá a construção de uma nova cultura que irá se constituir através do contato entre culturas diferentes.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é entender as transformações culturais geradas pela aquisição da empresa brasileira Alpha por uma multinacional francesa. Para analisar as mudanças ocorridas o trabalho foi estruturado de modo a permitir que se analisasse como era a cultura organizacional antes da aquisição, durante o processo de aquisição, e após a aquisição, conforme apresentado na Figura 1. A dinâmica da mudança cultural é um processo lento, gerando o choque cultural, podendo ocorrer resistência às mudanças.

FIGURA 1 - Os três momentos da aquisição que serão analisados.



Fonte: Autores.

Para realizar este trabalho optou-se pela estratégia do estudo de caso de caráter analítico crítico, e o tipo de pesquisa que será usado é qualitativa que permite a comparação de diferentes informações coletadas com as referências conceituais contidas na fundamentação teórica. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é apropriado nos estudos que visam compreender fenômenos sociais complexos, como a integração de culturas diferentes em consequência de uma fusão ou aquisição, objetivo deste estudo.

O autor sugere que o estudo de caso também é mais indicado nos estudos em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos a ser estudado, neste caso, o processo de aquisição já ocorreu, porém, ainda em processo de aculturação, para investigar prováveis efeitos nas ações contemporâneas, os reflexos da integração de culturas diferentes.

Yin (2001) também faz distinção entre o estudo de caso unitário, quando o objeto de análise refere-se a uma única experiência. Por se tratar de uma única experiência, este estudo de caso é do tipo unitário, tendo como objeto de análise a experiência da aquisição de duas empresas distintas, focalizando o encontro de diferentes culturas na constituição de uma nova organização, como padrões diferenciados da qual era vivenciada por funcionários da organização comprada.

Este estudo de caso tem caráter descritivo e explicativo conforme Cooper e Schindler (2000). Descritivo porque tem como objetivo descrever um fenômeno já ocorrido. Os autores afirmam que os estudos descritivos podem ou não possibilitar inferências ou deduções sobre os fenômenos pesquisados, dependendo da qualidade das informações obtidas e dos registros encontrados. Explicativo porque o pesquisador se vale da fundamentação teórica para buscar uma explicação ao fenômeno pesquisado.

Neste caso a explicação aos reflexos do processo de aquisição na mudança da cultura organizacional.

Para este estudo os principais dados utilizados são primários, coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da empresa. Dados secundários foram utilizados como complementares às informações dos entrevistados, mas vale destacar que houve restrição ao acesso a documentos pertinentes ao tema de pesquisa por parte da empresa.

A seleção dos entrevistados obedeceu a critérios de tempo de empresa. Foram entrevistados funcionários do quadro efetivo dessa organização que possuíam entre 10 e 40 anos de empresa. O objetivo principal era selecionar pessoas que vivenciaram a cultura da empresa comprada, participaram diretamente do processo de aquisição e que permanecem na organização no período pós-aquisição. Com base nesses critérios, foram selecionados dezesseis profissionais, sendo quatro gestores das áreas de: contabilidade, PCP/almoxarifado, gerência industrial/produção e expedição. Serão entrevistados três colaboradores do nível operacional de cada área dos gestores destacados.

A escolha dos dezesseis colaboradores foi intencional, pois trabalham há vários anos na organização e permanecem no cargo antes da aquisição e vivenciaram o processo de aquisição e estão passando pelo processo de aculturação. Desta forma, foi possível analisar de ângulos diferentes o impacto na cultura dessa organização no processo de aquisição, da visão dos gestores e a visão dos funcionários, o que se julga suficiente para alcançar o objetivo proposto.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de buscar o máximo de informações possíveis para o enriquecimento deste estudo. A entrevista foi realizada com base em roteiros semi-estruturados, que partem de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987). Durante a entrevista foram feitas anotações detalhadas das informações transmitidas pelo entrevistado, em algumas entrevistas mais prolongadas foram feitas gravações para posterior análise.

Os dados qualitativos foram transcritos e analisados com base nas técnicas de análise temática de conteúdo (BARDIN, 2002). Segundo Mattar (2001, p. 192), “o objetivo principal da análise é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”. O conteúdo da pesquisa foi analisado a partir da verificação das respostas dos dados coletados nas entrevistas com os funcionários da empresa Alpha, baseando-se em suas respostas quanto aos impactos da aquisição na mudança da cultura organizacional.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 HISTÓRICO DAS MUDANÇAS**

Fundada por dois sócios em 1954 em Campo Largo - PR, a empresa Alpha contava com apenas cinco funcionários, com a finalidade de fabricar peças refratárias e componentes cerâmicos para produtos elétricos de baixa tensão. Em 1963, passou a fabricar e montar produtos elétricos de baixa tensão (porta lâmpadas, chaves tipo faca, fusíveis etc.). Em 1973, o controle acionário passou para um grupo paulista, de cultura

italiana, tradicional fabricante de material elétrico desde 1923. Na época, a mudança foi apenas na razão social da empresa.

A empresa Alpha lançou um novo pavilhão industrial (unidade II) em 1980, para fabricação de produtos de alta tensão. Ela adquiriu novos clientes, como as empresas estatais de energia as maiores subestações do país, como Itaipu, Xingó, Tucuruí e Furnas. A partir desse momento tomam forma as principais mudanças na empresa. Inicia a produção de novos produtos, porém com pouco investimento em tecnologia. Os maquinários não eram dos melhores e demandavam vários funcionários para executar pequenas funções. A empresa era composta por mais de 1.400 funcionários contratados diretos e não havia terceirização de serviços. De acordo com os entrevistados, pensava-se na época que a terceirização poderia fortalecer ou desenvolver novos concorrentes.

O controle de gestão só foi assumido integralmente em 1994 pela empresa Alpha. Todo o comando administrativo e diretoria passaram a serem controladas pela matriz de São Paulo. Muitas atividades exercidas nesta planta foram transferidas para a matriz, ocasionando várias demissões na filial Campo Largo. Essas demissões ocorreram em todos os setores administrativos: financeiro, contas a receber, vendas, comércio exterior, logística, recursos humanos, diretoria e a central de departamento de sistema de informação. Esses setores foram radicalmente modificados, causando transtornos para os colaboradores e impactando negativamente no moral de toda a fábrica.

Em 1999 a empresa Alpha começou a mostrar desinteresse por esta unidade, e abriu a fábrica para a visita de alguns grupos de acionistas provenientes de Israel, Inglaterra, Alemanha e França. Nesta época a empresa estava em ótimas condições, com matéria-prima para produção, manutenção predial e os maquinários em perfeitas condições. Alguns meses depois das visitas começou a faltar matéria-prima e recursos para as manutenções preventivas, gerando transtornos em toda a unidade.

No final de 1999, a empresa foi adquirida por uma multinacional francesa, mas a administração da empresa permaneceu a mesma de antes da aquisição. No ano 2000 foi iniciada a troca da gestão desta unidade. Alguns encarregados e diretores que pertenciam à empresa vendida foram demitidos e foram trazidos gestores e encarregados da empresa compradora. Junto com a integração dos diretores do grupo comprador foram apresentadas as propostas da empresa, consideradas bastante vantajosas financeiramente e bem-recebidas pelos funcionários.

Em 2001 foi efetuada a integração do sistema operacional da nova gestão. Todos que utilizavam o sistema antigo estavam acostumados com sua eficiência e praticidade; era um sistema enxuto, prático e de rápida transmissão de dados. O sistema da empresa compradora era mais burocrático e de difícil entendimento, eram necessárias várias funções para executar uma única atividade. Vários setores teriam sofreram sérias consequências com a mudança do sistema, pois não foi oferecido treinamento adequado para a operação.

Em 2002, ocorreu outra grande mudança na empresa: a troca do sindicato. Devido à relação divergente entre o sindicato dos ceramistas com a empresa, optou-se pela transferência para o sindicato dos metalúrgicos, pois era este sindicato que mais se adequava a realidade da empresa. Muitos colaboradores não imaginavam que este sindicato fosse interferir na vida de todos. Muitas mudanças se reverteram em benefícios para os funcionários: iniciou-se a implantação do programa de participação nos lucros e resultados, foram oferecidos benefícios como vale mercado e plano de saúde, e mesmo o piso salarial sofreu melhorias.

No período de 2002 a 2005, as unidades de João Dias e Bom Sucesso foram fechadas e todas as linhas de produção foram transferidas para a unidade de Campo Largo. Esta situação acarretou a transferência de vários encarregados e gestores para a unidade de Campo Largo, desencadeando grande choque cultural, em função de os

profissionais que chegaram estarem habituados com cultura diferente do que era vivido naquela filial da empresa.

No início de outubro de 2009 foi iniciada a transferência da linha de disjuntores para a filial de Manaus, em razão dos incentivos fiscais oferecidos, da existência de mão-de-obra mais barata e pouca pressão do sindicato. Essa linha de produção que foi deixada de produzir nesta unidade representa para a filial em estudo aproximadamente 60% do total de produtos acabados produzidos nessa unidade, os outros 40% é composto por materiais elétricos como: tomadas, *plugs*, teclas e interruptores também produtos de revenda como fita isolante e *starter*.

No final de 2009, mais precisamente no dia 30 de dezembro, a unidade de cerâmica foi desativada totalmente e os trabalhadores realocados na unidade elétrica, gerando reação dos funcionários pertencentes à unidade, que se sentiram ameaçados com a chegada dos colaboradores da área de cerâmica. Os que tinham mais tempo de casa foram demitidos e os produtos dessa unidade passaram a ser comprados para a revenda: porta-lâmpada, fusíveis, conectores, isoladores e tomadas de porcelana.

#### 4.2 TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA

O excesso de burocracia e rigidez não fazia parte da cultura da empresa. A gestão da empresa Alpha era bastante enxuta e pouco hierarquizada e burocrática, facilitando as tomadas de decisões e evitando o desperdício de tempo com o excesso de reuniões. Com base nos depoimentos dos funcionários é possível perceber que a gestão da empresa preocupava-se em solucionar seus problemas no dia-a-dia de forma rápida e objetiva, priorizando os projetos maiores como lançamento de novos produtos ou mudanças na linha de montagem.

[...] a empresa Alpha tinha uma gestão voltada para os processos, não era burocrática, e outra, tinha uma maior interação das pessoas, tanto daquelas que trabalham no mesmo processo, quanto daquelas dos outros processos, um ajudava o outro, uma verdadeira família. Isso contribuiu muito para o aprendizado das pessoas conhecendo todo o fluxo dos processos da empresa. Às vezes o nosso diretor passava na produção e víamos o pessoal do chão de fábrica conversando com ele, propondo melhoria ou dando alguma outra sugestão.

Os entrevistados identificam a cultura desta gestão como uma verdadeira família, todos tinham liberdade, para conversar com seus colegas, e sempre ajudar o outro em algumas atividades dentro da empresa, esta familiaridade iria além dos portões da empresa, pois sempre os colaboradores organizavam-se para se encontrar após o horário de trabalho. Um funcionário da contabilidade comenta que:

[...] todo mês era agendado um horário na associação da empresa para fazermos churrasco e jogarmos truco, se reuniam funcionários, encarregados e supervisores e nesses encontros sempre comentávamos sobre a empresa, o que estava ruim e o que estava bom, sempre estas informações eram levadas a sério dentro da empresa, pois toda a gestão se preocupava com a qualidade de vida do funcionário dentro da empresa, não tínhamos um bom salário mas tínhamos, toda a atenção necessária para conviver bem dentro da fábrica, melhorando cada dia mais o nosso rendimento.



Pode-se observar a partir das falas dos entrevistados que o aspecto cultural familiar se destaca como filosofia da empresa antes da aquisição. Este valor compartilhado pelos colaboradores trazia a coletividade no trabalho, a transparência e a harmonia dentro da organização como um todo. Esses valores eram reforçados por meio de outras ações como:

- cooperativa de alimentos, que fornecia cesta de alimentos de acordo com a quantidade de pessoas na família;
- cooperativa de crédito, que fornecia empréstimos aos funcionários com juro de poupança e possibilidade de pagamento em até 36 vezes;
- adega para fabricação de vinhos com uvas colhidas na propriedade da própria empresa, para os funcionários conhecerem o processo de fabricação;
- churrasqueiras, parque infantil e saunas quente e fria para os funcionários utilizarem;
- associação da empresa, com lanchonete e restaurante, que sediava eventos da empresa e do Município.

Outras práticas desenvolvidas pela empresa envolviam a contratação de parentes e conhecidos nos finais de ano quando aumentava a demanda de produtos. A organização mantinha também uma escolinha para as pessoas que haviam sido contratadas mas não tinham a escolaridade necessária para a função. Além disso, qualquer funcionário podia comprar produtos produzidos por empresas pertencentes ao grupo Alpha, desde materiais elétricos, chuveiros, entre outros. O preço praticado era praticamente de custo e o funcionário poderia adquirir sem uma cota limite, desde que comprasse para uso próprio.

Outro fator que reforça as características familiares da gestão da empresa é encontrado na centralização das decisões. Todas as mudanças, por menor que fossem, deveriam passar pelo diretor da empresa. Era ele quem tomava todas as decisões. Em algumas situações, essa centralização era contornada pelos funcionários por meio de ações que podem ser caracterizadas como 'jeitinho brasileiro'. Conforme atesta um entrevistado da qualidade:

[...] havia alguns casos de problemas que aconteciam que eu achava que não tinha necessidade de passar para o nosso diretor, para não incomodá-lo, assim tomava as decisões sozinho, aconteceram casos de equipamentos de análise estar com falhas, e eu efetuar a manutenção ou troca desse equipamento por conta, sem ninguém saber, quando ficavam sabendo a situação já havia ocorrido,[...] outra vez eu estava precisando de dinheiro, e para ganhar um pouco mais eu ficava até mais tarde quase todos os dias, assim eu ganhava hora extra, sempre eu deixava a maior parte do meu trabalho para o fim da tarde, assim todos percebiam que eu deveria ficar até mais tarde, mais na verdade isso era de propósito [...].

Pode-se perceber que mesmo sem dar-se conta os funcionários utilizavam o jeitinho como artimanha para driblar as regras da empresa, seja visando obter algum benefício pessoal ou desempenhar melhor suas atividades. Os funcionários tinham liberdade de expressão com seus encarregados ou supervisores, mas em algumas situações resolviam por si mesmos o que deveriam fazer. Percebe-se que o 'jeitinho' era usado para mostrar que podiam ser independentes na resolução de problemas, assim ganhando o prestígio de seus superiores.

Durante as entrevistas foram apontados alguns benefícios que já existiam que ficaram melhores após a aquisição, mas a maioria afirma que estas melhorias só

aconteceram devido à mudança de sindicato, que criou uma força para estabelecer qualidade de vida dentro da empresa. Alguns benefícios que foram melhorados foram: vale mercado, plano odontológico, plano de saúde, alimentação no local, transporte fretado e seguro de vida.

Verifica-se que na administração atual os franceses são considerados carrascos, pessoas 'frias', que não se preocupam com os problemas dos funcionários e estão sempre à conquista de metas e resultados. Os colaboradores afirmam não se sentir seguros no emprego, pois sempre há cortes e a cada três meses é realizado processo de *kaizen*, visando reduzir o processo de produção e melhorando o layout da empresa. Os funcionários relatam ter receio em participar do processo, pois estão sujeitos a serem mandados embora após essa mudança de layout.

Outra afirmação indica que o excesso de reuniões prejudica o rendimento da empresa. Os funcionários apontam que as tomadas decisões estão sendo muito demoradas, existindo projetos que estão sendo analisados há mais de um ano. Eles relatam não haver poder de decisão, até mesmo porque a matriz fica na França, onde são tomadas as decisões finais. Apesar das reuniões, o trabalho em grupo é menos intenso do que antes. No sistema da empresa adquirente, as pessoas tendem a ser treinadas para trabalhar individualmente. Até mesmos as máquinas que demandavam quatro ou mais pessoas foram trocadas para que apenas uma pessoa trabalhasse na sua operação.

Os funcionários dos setores administrativos informam estar cada dia mais desmotivados, pois não há chance de crescimento profissional. Há um plano de carreira, mas ele raramente é utilizado. Na fala de uma das entrevistadas: “[...] hoje em dia a empresa prefere contratar um funcionário novo para cargos superiores ao nosso, sendo que muitos que trabalham aqui já possuem formação acadêmica, além do mais temos que ensiná-los a fazer suas atividades”. Além disso, mesmo no caso de abertura de vagas em outras filiais, a diretoria prefere transferir funcionários de outras unidades e até funcionários de filiais de outros países, gerando desmotivação para os colaboradores que trabalham nessa unidade.

Nota-se que a preferência de profissionais dos cargos mais elevados é a contratação de pessoas que tem culturas vivenciadas em empresas diferentes. Com o objetivo de acelerar o desenvolvimento pessoal dos funcionários, a cultura desta gestão multinacional prefere trazer novos colaboradores para esta unidade, com culturas totalmente diferentes, aumentando a diversidade cultural da unidade.

A antiga cultura desta empresa ainda é muito forte na região de Campo Largo e a marca da empresa Alpha permanece na mente das pessoas até os dias de hoje. Um entrevistado do PCP diz que:

antes trabalhara aqui era motivo de orgulho para a família, meus familiares me perguntavam, onde você trabalha? Eu respondia na empresa Alpha todos ficavam surpresos até mesmo com inveja de mim. Hoje alguém me pergunta onde eu trabalho, digo que é na empresa Beta, mas ninguém sabe onde que é, e sou obrigado a falar, na antiga empresa Alpha, aí sim a pessoa lembra onde fica, é um fato engraçado, pois é a mesma empresa, mas esta gestão parece que não está preocupada em divulgar a sua marca aqui na região tornando esta marca desconhecida no mercado regional, a gestão anterior era totalmente ao contrário, se um açougue quisesse comprar produtos elétricos à empresa vendia.

A gestão anterior procurava vender seus produtos em toda a região, tornando-se uma marca forte no ramo de materiais elétricos de baixa tensão, detentora de quase todo o mercado. Esta nova gestão trocou o nome da empresa Alpha e deixou de vender na região, perdendo muitos clientes e tornando-se uma marca praticamente desconhecida na

cidade. Em razão desses diversos fatores, é possível afirmar que os elementos culturais locais passaram a exercer cada vez menos influência nas atividades desenvolvidas dentro da empresa.

Com base nas informações fornecidas pelos entrevistados, foi possível identificar um conjunto de valores e crenças relacionado aos momentos anterior e posterior ao processo de aquisição. Esses traços culturais estão, por um lado, associados às características culturais brasileiras e à influência da família na gestão dos negócios das empresas nacionais e, por outro, aos valores e crenças propalados por gestão profissional característicos de empresas multinacionais. O Quadro 4 apresenta os aspectos culturais similares e distintos das duas gestões.

QUADRO 4 - Comparação dos aspectos culturais nos períodos antes e pós-aquisição

Aspectos culturais	Antes da aquisição	Pós aquisição
Profissionalismo	Relacionamento familiar não separa o lado profissional do lado pessoal, muitas questões de relevância tratada de em termos pessoais, ao coleguismo. Dava-se maior valor ao relacionamento humano	Caráter profissional, condizentes com a real necessidade da empresa. Não levam para o lado pessoal.
Mudanças	Poucas probabilidades de mudanças. Acomodação, resistência a inovação. Maior capacidade de improvisação. Utilizam-se mais o jogo de cintura a criatividade, evitando grandes mudanças.	Mudanças constantes, objetivo redução de custos. Flexibilidade a mudanças, porém são muito radicais.
Compromisso com a Organização	Compromisso de todos os funcionários. Vestiam a camisa da empresa. Produzir com qualidade. Subordinados são auto motivados a dar o melhor de si e aberto a ideias e sugestões. Maior capacidade de improvisação. Utiliza-se o jeitinho, boa ideia, solução simples eficiente.	Produzir em quantidade. Quanto mais mudança menor o comprometimento. Esta interessado apenas em executar suas atividades e aberto a aprendizagem para agilizar suas atividades. Mais disciplinados, compromisso com foco nos resultados, trabalha-se muito e às vezes desorganizada mente e desnecessariamente.
Relacionamento entre Funcionários	Relacionamento em Harmonia e solidariedade ao próximo. Respeita as necessidades e valores dos outros, desejando ajudá-lo e contribuir para o seu desenvolvimento. Discutem ideias, raramente chegava em um objetivo, depois dava-se um jeito para se chegar neste objetivo, dificilmente brigavam.	Rivalidade entre funcionários cada um quer dar o melhor de si para obter um status elevado no sistema formal não se importando com os valores de seus colegas. Discutem ideias, brigam em reuniões e saem numa boa, nesta gestão deve-se ser abertos, claros e diretos.
Flexibilidade	Pouca propensão a flexibilidade, resistências as mudanças, difícil adaptação nas mudanças. Pouca pressão nas atividades executadas pelos funcionários.	Pessoas propensas a novas mudanças, a se adaptarem a novos padrões, a novos processos e exigências. As pessoas sabem muito bem identificar objetivos relevantes e manter o foco, independentemente de crise ou de situações contrárias.

Relacionamento entre Chefe e Funcionário	Preocupa-se e é flexível, às necessidades pessoais e valores dos outros. O chefe é centralizador do poder, decidido e firme em suas decisões, porém são amáveis e generosos com seus funcionários, por sua parte os colaboradores trabalham duro, e são leal ao interesse de seu superior, sendo digno de confiança. O funcionário pede para falar com o diretor por cinco minutos e fala duas horas.	O chefe usa sua posição, para satisfazer e estimular oportunidades de crescimento para os seus subordinados. Relacionamento apenas profissional, chefe é indeciso, e autoritário em algumas situações causando desentendimento entre as partes. O funcionário pede para falar com o diretor por cinco minutos se passar deste tempo tem que marcar um novo horário.
--	--	--

Fonte: Autores.

Analisando-se as diferenças entre os fatores, percebe-se claramente a existência de processo de abandono das referências culturais anteriores à aquisição da empresa Alpha pela multinacional francesa, em processo que poderia ser caracterizado como de assimilação associado à desaculturação. Que o trabalho que vem sendo desenvolvido compreende a substituição da antiga cultura organizacional com os valores e crenças da empresa adquirente é bastante visível. No entanto, as estratégias que vêm sendo empregadas para fazer com que isso ocorra tem gerado situações de insegurança e desmotivação, acarretando certas manifestações de resistência e o fortalecimento da associação sindical como espaço de fortalecimento dos laços comunitários e de proteção dos interesses dos funcionários.

Percebe-se que, no geral, a cultura organizacional antes da aquisição possuía fortes traços da influência familiar, situações do dia-a-dia eram levadas para o lado pessoal, deixando de lado os princípios profissionais. O relacionamento pessoal era bastante destacado, pois os funcionários tinham contato direto com todos os gestores da organização. Havia ambiente aberto em que todos podiam opinar e dar sugestões para a empresa. Os colaboradores sentiam-se motivados com essa liberdade de expressão, na medida em que eram participantes das decisões da organização. Nota-se também que havia pouca mudança dentro da empresa.

Na gestão atual percebe-se que a ênfase está nos relacionamentos profissionais, o que acarreta maior rivalidade entre os funcionários. Este fato contribui para que a empresa atinja os seus objetivos de aumento de produtividade, mas gera problemas de relacionamento no trabalho. Percebe-se também que as mudanças ocorrem constantemente, o que gera desgaste nos funcionários e reduz a possibilidade de propensão ao comprometimento individual. A capacitação do funcionário é um ponto forte desta gestão e possui fundamento nos seus valores meritocráticos, pois quanto mais ele for capacitado mais independente ele será no seu trabalho.

Existe grande diversidade cultural dentro da empresa, havendo vários setores com pessoas de outros estados ou de outros países, o que gera algumas diferenças culturais. De acordo com as entrevistas realizadas, as pessoas que trabalham nesta unidade há mais tempo são as que mais sentem as influências culturais, pois tendem a ser mais arraigadas aos seus hábitos e costumes. Os traços culturais provenientes de outros países impactam diretamente nesta unidade e demanda ajustamento e adequação dos funcionários ao novo modelo de gestão, mais burocratizado e rigoroso.

Todos os entrevistados apontam que as mudanças na cultura afetam diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados por eles, ocasionando o desencadeamento de conflitos e a rivalidade interna entre os membros da organização. Entretanto, todos ressaltam a capacidade de inovação desta nova gestão, como as

mudanças de maquinários e de estrutura organizacional. Consta-se ainda que as mudanças estruturais e culturais trouxeram benefícios para os colaboradores, muito embora ainda hajam resistências devido ao choque cultural presente na organização.

Apesar das diferenças culturais das localidades de onde são provenientes os membros da organização, não é possível dizer que o processo de aculturação se enquadre em nenhum outro momento que não a assimilação. As noções de mescla cultural e pluralidade de culturas fazem referência a situações nas quais não é possível identificar uma cultura dominante que permeia a organização. Neste caso específico, a cultura que valoriza resultados e eficiência organizacional prevalece na organização e tende a ser fomentada tanto mais os gestores organizacionais não possuam como referentes determinado contexto cultural ou localidade, mas transitem entre as diversas plantas da organização fortalecendo os aspectos culturais internos.

## 5 CONCLUSÃO

No presente estudo buscou-se compreender as transformações na cultura organizacional decorrentes do processo de aquisição da empresa brasileira Alpha por uma multinacional francesa. Para se atingir esse objetivo, foram realizadas entrevistas com os funcionários buscando verificar sua percepção sobre as principais mudanças oriundas do processo. Para fins de apresentação dos dados, foram destacados e comparados aspectos da gestão anterior e o relacionamento dos colaboradores antes e durante a fase de aquisição e pós-aquisição.

A partir da análise dos dados foi possível evidenciar que muitas das características culturais da gestão anterior foram extintas e que o processo foi marcado por resistências e inseguranças, gerando desmotivação dos colaboradores mais antigos, que acabaram tendo que se adaptar à nova realidade. Acredita-se esse processo de aculturação possa ser classificado como uma mescla de assimilação e desaculturação, pois na mesma medida em que se realiza a substituição da cultura organizacional da empresa adquirida pelo sistema de crenças e valores da organização adquirente, isso se realiza por meio da desaculturação dos funcionários, que embora por um lado cooperem, por outro vivem as angústias e inseguranças resultantes do processo, construindo espaços de manutenção dos laços de companheirismo e bases de reivindicação de melhorias por meio do sindicato da categoria.

Com base nas entrevistas com os funcionários, percebe-se que a empresa ainda está passando pelo processo de aculturação, que conforme define Souza (2008), é demorado e difícil e requer paciência para que a integração seja bem sucedida. Lembrando que a cultura das empresas sofre influências do meio em que estão inseridas, em decorrência da globalização e de maior possibilidade de interação entre empresas de nacionalidades diferentes, a possibilidade de choques culturais aumenta, à medida que pessoas com hábitos, costumes e valores diferentes intensificam o convívio no dia-a-dia.

Os resultados alcançados sugerem, contudo, que a mudança não deve ser vista de forma unitária e totalizadora. Constataram-se aqui, que os aspectos culturais identificados foram favoráveis as mudanças implantadas em alguns setores, e apresentaram-se de forma controversa em outros departamentos. Apesar da forte intervenção nos aspectos culturais implementadas pela nova administração, as subculturas vigentes nesses departamentos se mostraram mais resistentes às mudanças provocadas pelas intervenções radicais do processo de aquisição.

Neste caso específico, deve-se estar atento para o fato de que o setor de materiais elétricos e o setor de cerâmica apresentaram certos aspectos de resistência. Uma

possível razão para isso talvez possa ser encontrada nas políticas de recursos humanos adotadas pela administração da empresa adquirente, que se mostraram amplamente desfavoráveis para os dois setores, cujos funcionários acabaram em conflito.

Com base nas entrevistas realizadas com 16 funcionários de vários setores na empresa Alpha, chegou-se à conclusão que os processos de aquisição, por si próprios, geram uma série de mudanças na organização adquirida, principalmente nos elementos culturais. Mesmo nessa situação em que a organização possuía bom nível de eficiência e desempenho, o fato de ela ter sido adquirida por outra organização significou incorporar também o sistema de crenças e valores mantido pela empresa compradora.

A adquirente, por sua vez, utilizou-se de diversas estratégias a fim de desenvolver processo de aculturação na organização adquirida. Dentre as ações realizadas destacam-se a substituição do corpo gerencial, a oferta de benefícios e a alteração do sistema de recompensas, a mudança nos padrões de operação e nos sistemas de informação, as mudanças nos elementos identitários e de comunicação da marca e, por fim, o aumento na diversidade cultural da empresa.

Ainda que as mudanças tenham gerado certa resistência e inquietações, estas não foram suficientes para impedir quaisquer alterações de interesse da nova diretoria. Ademais, parte das mudanças foi bem vista pelos funcionários, como as possibilidades de ganhos financeiros e formação profissional. As maiores transformações podem ser mesmo percebidas no sistema de crenças e valores da organização, dentre as quais se destaca o distanciamento da empresa do modelo comunitário e assistencialista que associa a empresa à localidade na qual está instalada e caracteriza a cultura gestora familiar para visão profissional e multicultural, globalizada e meritocrática que suporta o funcionamento das organizações multinacionais.

Como contribuição para futuras pesquisas acadêmicas é possível sugerir duas linhas de estudos: desenvolver trabalho similar nas demais unidades dessa multinacional no Brasil, pois que algumas delas estão passando pelos mesmos processos vivenciados pela filial estudada, verificando as influências dos traços culturais locais e os impactos da implantação da cultura da empresa compradora; outra possibilidade de pesquisa seria explorar a relação das organizações com as comunidades nas quais estão inseridas, com vistas a identificar de que forma se estabelecem os laços e padrões de relação entre essas comunidades e determinadas localidades e as organizações e verificar a dinâmica e as diferenças de relação com empresas locais, nacionais e multinacionais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BÍSCOLI, F. R. V. **A cultura organizacional nos processos de fusão**: o caso de uma universidade pública. 2003. Disponível em: <http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis025.pdf>. Acesso em: 23 março. 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo : Campus, 1999.

COOPER, D; SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: ArtMed, 2001.

GEUS, A. de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUARITA, S. Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo. Empresários brasileiros devem se preparar para os processos de fusão e aquisição. **Revista FAE Business**, n. 3, set., 2002.

LIMA, S. M. B. e; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40, ago., 2002.

MAMEDE, A. A. do C. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. Disponível em:  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf). Acesso em: 16 dez. 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. ed. Compacta. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTEIRO, R. J. P. **A influência da cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição empresarial**. Disponível em:  
[http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad\\_discente/arquivo/cad14.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad14.pdf). Acesso em: 23 março. 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NUNES, E. P.; VIEIRA, F. de O. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Disponível em:  
<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>. Acesso em: 20 abril 2010.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. **Processo de aculturação em aquisições: estudo de uma grande empresa do setor alimentício**. Disponível em:  
[http://www.aedb.br/seget/artigos08/229\\_229\\_ArtigoCultura%5D.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/229_229_ArtigoCultura%5D.pdf). Acesso em: 28 abril. 2010.

ROSSINI, A. de J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

SANTOS, T. C. **A importância da “due diligence” no universo empresarial**. Revista Jus Vigilantibus, Sexta-feira, 17 de março de 2006. Disponível em:  
<http://jusvi.com/artigos/20514>. Acesso em 01 jun. 2010.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, G. D. Mudança na cultura pós-aquisição: o caso da empresa Alfa. ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SOUSA, C. V.; VALE, E. A influência da cultura organizacional nas operações de fusões e aquisições. Disponível em:  
[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1414\\_1414\\_Artigo\\_SegetII-1.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetII-1.pdf). Acesso em: 20 jan. 2010.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAACK, R. S. Fusões e aquisições na indústria farmacêutica veterinária. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, p. 82-98, 2000.

WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.