

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
AMANDA MARTINS DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIADORA NO PROCESSO DE  
FUSÃO OU AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

CURITIBA  
2017

AMANDA MARTINS DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIADORA NO PROCESSO DE  
FUSÃO OU AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Pesquisa em Informação II, do curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Suely Ferreira da Silva

CURITIBA

2017

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por ser a minha base, meu amparo nos momentos mais difíceis, minha segurança. Sei que essa conquista devo integralmente a Ele.

À minha mãe Giovana, por acreditar em mim sempre, pelos inúmeros abraços, consolos e força nesses anos de graduação, meu pai Gerson pelo apoio, cuidado e amor de sempre e minha irmã Verônica por ser meu porto seguro, meu amor, minha companheira e amiga, sendo meu ponto de paz nos momentos mais complicados.

Aos meus colegas de turma por todo o aprendizado compartilhado nesses anos, em especial à Renate Ramos e Henrique Camargo por estarem comigo em grande parte dos momentos dessa caminhada, nos momentos difíceis e nos momentos de felicidade.

Aos meus amigos que compreenderam minhas ausências, me incentivaram de diferentes formas com muito amor. Em especial, agradeço a minha amiga Tássila, que com seu dom, dedicação e cuidado me ajudou na correção e construção deste trabalho. Às minhas amigas do trabalho, Bruna e Flávia, agradeço também todo o apoio, compreensão e força que me deram durante a construção desse trabalho.

Agradeço à professora orientadora Suely, pela paciência, por ter acreditado em mim, por todo o apoio, dedicação e incentivo que tornaram a conclusão desse trabalho possível. Agradeço também aos meus professores que bons ou ruins me tornaram a profissional que sou hoje.

## RESUMO

Aponta referencial teórico relacionado ao tema tratamento do capital humano e cultura organizacional como fatores de sucesso ou fracasso na fusão e aquisição (F&A) de duas ou mais empresas. Identifica e recupera materiais em bases de dados como Portal de Periódicos da CAPES, Google Acadêmico, Portal do Acervo do Sistema de Bibliotecas da UFPR e Banco de monografias do Curso de Gestão da Informação e do Curso de Administração, ambos da UFPR, em material exclusivo do idioma português. Seleciona 17 estudos de casos descritos a partir da literatura nacional no contexto de F&A com relação ao objetivo principal. Desenvolve a análise a partir da seleção de oito estudos de casos cujos relatos incluíram os processos de F&A e os efeitos sobre a cultura organizacional das empresas envolvidas. Finaliza afirmando que por meio dos *cases* analisados foi possível identificar a influência da cultura organizacional sobre o processo de F&A e que a mesma, quando planejada, pode se tornar um fator vantajoso para o sucesso do processo.

**Palavras-chave:** Fusão e Aquisição. Cultura organizacional. Gestão de pessoas. Choque cultural. Integração de empresas.

## **ABSTRACT**

Demonstrates theoretical referential related to the treatment of human capital and organizational culture as factors of success or failure in the acquisition and merger of two or more companies. Identifies and retrieves materials in databases such as Portal of Periodicals of CAPES, Google Scholar, Portal of the Collection of the Libraries System of UFPR and Bank of Information Management Curricula and the course of Administration, both of UFPR, in exclusive material of the Portuguese language. Selects case studies described from the national literature M & A context with correlation to the main objective. Eight case studies, presenting M & A processes and their effects on the organizational culture of the companies involved, were selected. Through the cases analyzed, it was possible to identify the indirect influence of the organizational culture on the M & A process, considering that, when planned, it can become an advantage factor for the process.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions. Organizational culture. People management; Cultural shock; Integration of companies.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.1.1 Objetivo geral .....	8
1.1.2 Objetivos específicos .....	8
1.1.3 Justificativa.....	8
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	12
3.2 FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS .....	13
3.2.1 Fusões e Aquisições como estratégia .....	14
3.2.2 Cenário Brasileiro .....	14
3.2.3 Etapas do processo de A&F .....	15
3.2.4 Motivação .....	17
3.2.5 Integração.....	19
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>24</b>
4.1 Case 1 – Catering Aéreo Brasileiro adquirida por uma companhia norte-americana.....	24
4.2 Case 2 – Aquisição do Banco Nossa Caixa (BNC) pelo Banco do Brasil (BB).....	26
4.3 Case 3 – Empresa Alfa comprada por uma siderúrgica multinacional.....	28
4.4 Case 4 – Aquisição do Unibanco comprado pelo ITAÚ.....	29
4.5 Case 5 – Aquisição do Banco Real pelo Banco Santander.....	30
4.6 Case 6 – ABB Medição de Água S.A. – Aquisição da Nansen do Nordeste pela AAB.....	31
4.7 Case 7 – Aquisição da empresa BRACERT pela organização Registro Italiano Navale (RINA).....	33
4.8 Case 8 – Aquisição da empresa “BETA” pela empresa “ALFA” – Setor Alimentício.....	35
<b>5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno que vem interferindo diretamente as organizações, fazendo com que a competição entre as empresas não exista apenas dentro do país, mas também com todas as empresas do mundo, no seu setor de atuação. Como estratégia, as empresas utilizam os processos de fusões e aquisições para se impor no mercado, adquirir um maior diferencial competitivo e se destacar entre seus concorrentes.

A partir da abertura econômica, o número de processos de fusão e aquisição (F&A) aumentou nos últimos anos no Brasil, porém as pesquisas apontam que um dos principais pontos de fragilidade e potencial fracasso encontra-se na falta do devido planejamento do capital humano.

Ao iniciar um processo de fusão ou aquisição, as empresas, em sua maioria, priorizam aspectos financeiros e operacionais, não se dedicando a um dos principais recursos de uma organização: o humano. Assim, o trabalho tem como problema de pesquisa a influência exercida pela gestão de pessoas e a cultura organizacional durante o processo de fusão ou aquisição de empresas.

A importância do Gestor da Informação é inserida nesse estudo pois suas atividades relativas a coleta e tratamento das informações permitem colaborar no entendimento do problema e dar subsídios para a tomada de decisão além de explicitar a contribuição do profissional durante o processo de F&A.

A pesquisa se fez importante pois além do foco mercadológico, como na maior parte dos estudos realizados, o trabalho relaciona a gestão e tratamento dos recursos humanos durante o processo de F&A, que é considerado fator delicado e transformador dentro da instituição.

Apresenta-se a seguir os objetivos que nortearam o desenvolvimento da investigação.

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Evidenciar a relação do tratamento da gestão do capital humano e cultura organizacional com o sucesso ou fracasso na aquisição e fusão de duas ou mais empresas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores da cultura organizacional que exercem influências no processo de fusão e aquisição de empresa;
- b) Pontuar as etapas da aquisição e fusão de empresas que podem sofrer interferência da cultura organizacional;
- c) Evidenciar como o sucesso e fracasso pode estar vinculado a gestão de pessoas e cultura organizacional no processo de F&A.

### 1.1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa contribuir para a academia, por meio do enriquecimento da bibliografia referente aos processos de fusão e aquisição de empresa com enfoque na cultura organizacional, ainda não foram estudados no campo de gestão da informação, na UFPR. Busca-se também, a inserção do olhar do profissional da gestão da informação no processo de integração de duas ou mais organizações.

A pesquisa se fez importante também, pois além do foco mercadológico, como na maior parte dos estudos realizados, o trabalho relaciona a gestão e tratamento dos recursos humanos durante o processo de F&A, fator delicado e transformador dentro das instituições.

Observando as dificuldades na organização onde a autora desempenha atividades profissionais, este trabalho se mostra necessário para que seja possível analisar situações de resistência por meio dos colaboradores, durante o processo de F&A e, dessa forma, buscar o entendimento teórico referente ao processo de aquisição de empresas.

Assim, através do objetivo proposto e da experiência profissional, foi possível aplicar o conhecimento teórico adquirido, no sentido de identificar como são

estabelecidas e executadas as diversas etapas de aquisições, bem como identificar de antemão quais serão os possíveis pontos de sucesso e, sobretudo as fragilidades que possam levar a um possível fracasso.

Para responder ao problema proposto, esta pesquisa inicia apresentando o tema, os objetivos e a justificativa para a realização do trabalho. Na sequência traz a literatura que subsidiou o desenvolvimento teórico relativo ao tema, entre eles fusão e aquisição de empresas e cultura organizacional. O capítulo seguinte expõe a análise dos estudos de casos identificados e finaliza com as discussões e conclusão.

## 2 METODOLOGIA

Com base nos objetivos de uma investigação e pela definição de Gil (2002, p. 42), pode-se classificar a pesquisa como descritiva, a qual tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Cervo e Bervian (1996, p.70) complementam afirmando que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Por meio do delineamento da pesquisa, este trabalho se configura como pesquisa bibliográfica, pois segue etapas de um processo que envolve:

Desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros, artigos científicos, trabalhos apresentados em congressos, teses, dissertações. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p.48)

Esse tipo de estudo para Lakatos e Marconi (2007, p.185) “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. No entendimento de Reis, a pesquisa bibliográfica “tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objeto que se pretende investigar” (2010, p.42). Sendo assim, o referencial teórico e a literatura identificada para elucidar o problema são equivalentes no relato apresentado neste trabalho.

Gil afirma que este tipo de estudo segue etapas de um processo que envolve:

Escolha de um tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto. (GIL, 2002, p. 60).

Segundo Gil (2002), essas etapas não devem ser seguidas como regras, mas sim como um roteiro para que a pesquisa seja amparada pelas experiências tanto do autor, como dos pesquisadores do campo estudado.

Assim, a metodologia aplicada neste trabalho teórico foi dividida em três etapas distintas. A primeira consistiu numa revisão bibliográfica realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos acerca das operações de fusões e aquisições

de empresas e o fator cultura organizacional. O levantamento foi realizado no Portal de periódicos Capes, Google Acadêmico, Portal do Acervo do Sistema de Bibliotecas da UFPR e Banco de monografias do Curso de Gestão da Informação e do Curso de Administração, ambos da UFPR, em material exclusivo do idioma português.

Para a coleta dos estudos de caso e embasamento teórico, foram realizadas buscas em plataformas digitais de dados utilizando termos como: *estudo de caso + aquisição + fusão + empresas*, *fusão + aquisição + cultura organizacional*, *fusão + aquisição + gestão de pessoas*. O período utilizado para a busca dos casos compreendeu o período de 2000 a 2017, para que as análises realizadas tivessem casos e cenários mais atuais.

Prosseguindo realizou-se processo de seleção de estudos de caso já existentes, relativos a F&A, no Portal de Periódicos Capes e Banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consistiu no uso de termos que retratasse a afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho, o que resultou em dezessete casos identificados.

Como terceira e última etapa procedeu-se a leitura do total de casos identificados com o objetivo de encontrar trechos, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para a realização da análise, sendo selecionados então oito (8) casos.

Em cada busca, se utilizado somente os termos de Fusão e Aquisição de empresas, o total de itens encontrados era de aproximadamente 50.000 resultados, porém ao filtra-los no enfoque de cultura organizacional, gestão de pessoas, recursos humanos, além dos critérios de quantidade e detalhamento da informação, os números diminuíram sensivelmente. Dentre todos, o filtro mais significativo veio através do entrosamento do termo fusão e aquisição com cultura organizacional e gestão de pessoas, resultando em dezessete (17) *cases* (estudos de casos).

Foram rejeitados nove (9) dos casos recuperados devido a falta de detalhamento do processo de F&A ou enfoque insuficiente na cultura organizacional ou gestão de pessoas. Os oito (8) casos analisados retratam F&A de empresas nos ramos: bancário, metalúrgico, prestação de serviços para aeronaves, siderúrgico, distribuição de energia elétrica, alimentício e certificador.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscou-se na literatura consolidada, o conteúdo produzido e estudos referentes aos temas: gestão da informação, fusão e aquisição de empresas e cultura organizacional para que se possa compreender os aspectos envolvidos e como a cultura organizacional está inserida nesse processo.

#### 3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação apresenta a natureza interdisciplinar, e teve origem através de três grandes áreas:

Administração – constituída pelo gerenciamento e controle de sistemas de informação; Biblioteconomia e Ciência da Informação – estudos dos fenômenos ligados a serviços e sistemas de informação; e Ciência da Computação – controle padronizado da informações e desenvolvimento de ferramentas e sistemas (TARAPANOFF, 2006 *apud* STARCK et. al. 2013, p.62)

O conceito de gestão da informação, sob a perspectiva de Tarapanoff (2006 *apud* STARCK et. al. 2013, p. 63) é:

aplicação do ciclo da informação às organizações – geração, coleta, organização, disseminação e uso e inclui também as atividades de monitoramento ambiental (interno e externo), gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações e baseando-se fortemente nas tecnologias de informação e comunicação.

Já para o autor Moresi (2001) gerir informação significa “atender às necessidades dos diversos níveis administrativos, em termos de informação necessária para o processo decisório”. Apesar dos diferentes conceitos de gestão da informação é possível perceber que todos seguem características básicas, pois

evidenciam a importância do fluxo informacional, bem como as fontes utilizadas, pessoas envolvidas e o uso da informação no processo decisório, ou seja, possuem uma linha mestre que consolida a gestão da informação como um conjunto estruturado de atividades interligadas que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação – interna ou externa, com foco no processo de tomada de decisão (STARCK; RADOS; SILVA, 2013, p. 63).

A partir da consolidação do conceito de gestão da informação e a demonstração de que o gerenciamento das informações é elemento crucial para que as organizações conquistem seu desenvolvimento e o aumento de produtividade, justifica a presença de um profissional que utilize com clareza linguagens adequadas, infraestruturas tecnológicas, análises sociológicas e políticas do processo de

informação.

As atividades desenvolvidas pelo profissional de gestão da informação se torna um diferencial na organização pela importância dada ao valor agregado ao conhecimento, pois é necessário identificar e planejar diferentes processos e fluxos apoiados em tecnologias em diferentes níveis organizacionais.

### 3.2 FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

De acordo com Tanure e Cançado (2004), o mundo cada vez mais globalizado fez com que as relações entre diferentes empresas viessem aumentando, fossem elas nacionais ou internacionais. Esses relacionamentos exigem distintos investimentos causando assim, diferentes impactos nos indivíduos envolvidos. De acordo com as autoras, quando a fusão entre duas ou mais empresas ocorre, as mesmas deixam de existir para que uma terceira nasça com uma nova identidade. Ainda que as envolvidas não existam mais, na maioria das vezes, o controle é assumido por uma das empresas.

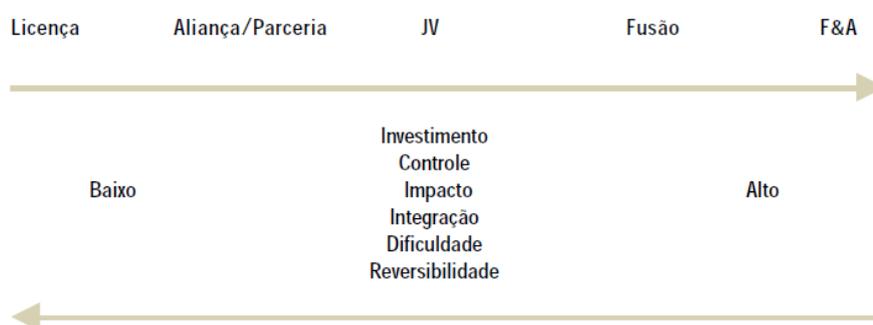
Na perspectiva jurídica, a Lei nº 6404/76 de 15 de dezembro de 1976, descreve no artigo 228 que “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Em sua grande maioria, as fusões acontecem entre empresas do mesmo ramo e com o mesmo porte, as quais se unem para dar origem a uma nova organização, com ativos e passivos integralmente transferidos para esta nova empresa. Já a aquisição, pela Lei nº 6404/76 é a “operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”, ou seja, é um processo no qual é determinado legalmente que a empresa comprada seja extinta e assim, a compradora irá possuir os poderes dos bens, direitos e obrigações da empresa adquirida.

#### 3.1.1 Fusões e Aquisições como estratégia

Segundo Barros (2003 apud SANSON, 2015), as combinações estratégicas entre empresas podem variar, se enquadrando desde o *network* informal até a realização de uma aquisição onde uma das empresas deixa de existir. A autora também afirma que estes relacionamentos evoluem em um *continuum* que, começa

em um licenciamento simples, transitando para uma aliança, parceria, *joint venture*, e se encerra em uma aquisição e fusão, conforme exposto na Figura 1.

FIGURA 1 – TIPOS DE COMBINAÇÕES ESTRATÉGICAS



FONTE: BARROS (2003 apud TANURE, B.; CANÇADO, V. L., 2005, p. 11).

Para Gitman (1997 apud DANTAS, TEIXEIRA, 2015), as empresas se unem para atingir determinados objetivos, sendo na maioria das vezes, a maximização da riqueza dos donos. Héau (2001) complementa, afirmando que para cada processo de aquisição existe uma diferente estratégia, ou seja, quando uma aquisição alcança seus objetivos, o sucesso está na estratégia utilizada por trás do processo.

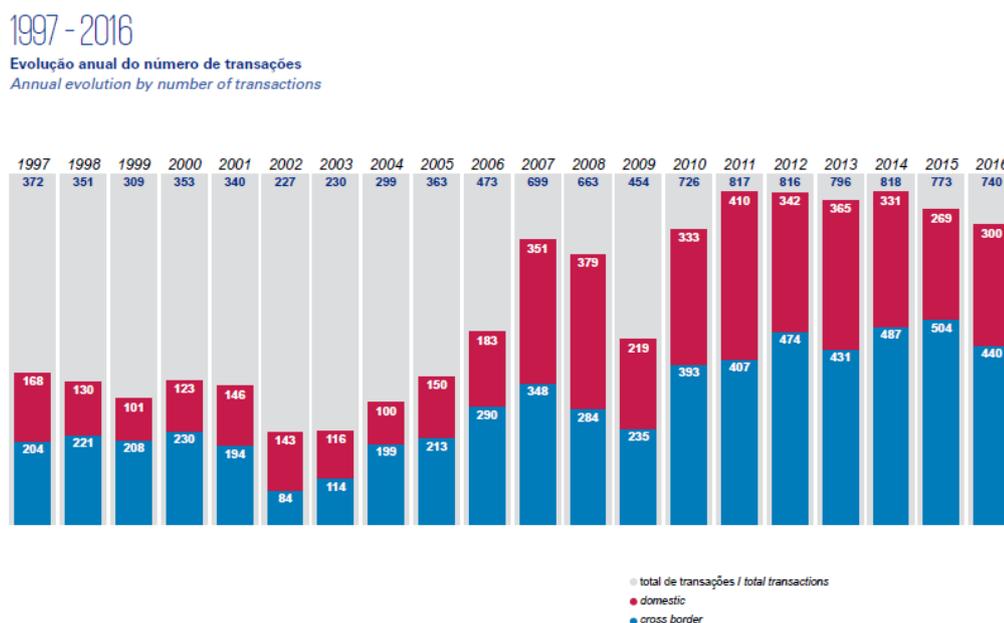
### 3.1.2 Cenário Brasileiro

O modelo empresarial brasileiro, segundo Rossetti (2001), é caracterizado pela reengenharia dos negócios, a qual se destacam as aquisições e fusões de empresas. De acordo com o autor, os fatores principais para a realização deste novo modelo foram: a) a globalização de mercados reais; b) a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos; c) a diminuição de mecanismos tradicionais de proteção; d) a remoção de barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros para investimentos diretos no país; e) as privatizações e f) os processos sucessórios em empresas familiares.

Atingir um nível maior de crescimento e fortalecer a marca, tem sido uma preocupação dos gestores organizacionais, fazendo com que cresça o número de empresas utilizando como estratégia as fusões e aquisições. Conforme a pesquisa realizada pela *KPMG Corporate Finance*, referente ao quarto trimestre de 2016, aconteceram 773 operações de fusões e aquisições no ano de 2016. Apesar da diminuição de 4% do número de operações em relação ao ano de 2015,

representando a cautela dos executivos brasileiros em relação a investimentos internacionais, as organizações estrangeiras tiveram como foco operações no país, tendo um aumento de 133% comparado ao ano anterior, conforme apresentado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO ANUAL DO NÚMERO DE TRANSAÇÕES (1997 À 2016)



FONTE: KPMG (2017, p. 21)

### 3.1.3 Processo de F&A

Para Barros *et al.* (2003, apud PIZA e SANTOS, 2010), os processos de Fusões e Aquisições são conduzidos, em sua maioria, em quatro etapas, sendo elas:

1 Motivação para a compra: intenção de compra, onde se identifica a lógica da compra;

2 *Due Diligence*: neste primeiro momento, são feitas análises para entender a real viabilidade da aquisição. Esta etapa, fará levantamentos em aspectos financeiros, valores de taxas impostos e questões legais. Devido ao nível técnico dos envolvidos, o autor salienta que podem ocorrer prejuízos em setores como recursos humanos, especificidades da cultura, riscos ambientais, entre outros aspectos.

3 Negociação: esta etapa, também é organizada uma equipe que represente os interesses das duas partes envolvidas, com o objetivo de eliminar possíveis *gaps* de entendimentos que podem comprometer o processo. Neste segundo momento, deve-

se apresentar cronograma das atividades, estrutura da organização e sua hierarquia, e a composição da equipe responsável pelo período de integração.

4 Integração: o autor subdivide esta fase em duas modalidades: podendo ser definido *a priori* ou então desenvolver um planejamento sob medida. De acordo com o Barros *et al.* (2003 apud SANSON, 2015), quando definida *a priori* tende a ser mais rápida e objetiva, porém em uma construção sob medida é possível ter a contribuição dos colaboradores de baixo para cima (*bottom up*), necessitando assim de mais tempo. Nesta etapa, geralmente, registram-se diferenças acentuadas de culturas.

Conceituada como estratégia da aquisição, Rasmussen (1989) afirma que o processo de aquisição envolve um conjunto de compromissos que devem ser assumidos pelos executivos da empresa compradora:

- Realizar uma análise detalhada referente às opções estratégicas viáveis a organização;
- Compreender que durante o processo de aquisição a organização sofrerá pressões externas e oportunidades internas e que ambas provocam mudanças na organização;
- Elaborar um plano estratégico e o acompanhar, para que, apesar dos possíveis percalços que podem ocorrer durante o processo, o objetivo seja alcançado;
- Apoiar-se em recursos complementares como: psicológicos e monetários, durante o tempo que se julgar necessário para que o objetivo da aquisição seja alcançada;
- A readaptação do planejamento poderá ser necessária durante o processo de execução e é necessário que os executivos estejam “abertos” a compreender e efetuar reajustes no planejamento para que o mesmo seja concluído com êxito.

O autor também aponta onze obstáculos prováveis de ser encontrado durante o processo de fusão e aquisição:

- 1 - O detalhamento do planejamento estratégico pode evitar gastos superiores aos necessários, de tempo, recursos humanos e materiais consequentemente tendo prejuízos no volume da produção;
- 2 - A importância do acompanhamento dos executivos é evidente e para que isso aconteça, sugere-se a organização de uma equipe de trabalho voltada apenas para a concretização da F&A, além de um consultor especialista em processos desse tipo;
- 3 - Em todos os processos de F&A encontram-se problemas, o que justifica a necessidade de um planejamento que minimize esses problemas e riscos;

- 4 - Para a escolha da empresa a ser adquirida deve ser considerado o nível de identificação da empresa compradora com a organização comprada a fim de diminuir os riscos da aquisição;
- 5 - Se faz necessário a análise quanto a aquisição de empresas de alta performance, considerando sempre o nível de conhecimento e limitações da empresa compradora, para que as condições de integração sejam facilitadas;
- 6 - O movimento do fluxo de caixa deve ser considerado e analisado no período pré-aquisição, pois os riscos devem ser mitigados para a preservação da liquidez das empresas;
- 7 - Deve-se considerar o fracasso da aquisição, tendo sempre planos alternativos para o futuro dos negócios da empresa;
- 8 - A integração das duas empresas deve ser realizada no momento da efetivação da aquisição, utilizando-se dos canais de comunicação para facilitar a integração de equipes e culturas;
- 9 - O posicionamento da compradora deve acontecer após a efetivação legal da compra, a ser realizado imediatamente para inserção dos modelos de gestão, cultura organizacional e sistemas financeiros da empresa adquirente. Entretanto, deve-se levar em consideração os valores, a cultura e os conhecimentos dos funcionários;
- 10 - A aquisição não deve ser analisada como um processo isolado, que necessita da integração tanto internamente quanto no ambiente externo;
- 11 - O sucesso do processo de F&A está diretamente influenciado às oportunidades criadas pelos executivos, por meio de pesquisa, análises e avaliações constantes do processo para implantação de melhorias.

#### 3.1.4 Motivação para F&A

Segundo Ernst e Young (Guia, 1992), para que seja possível uma real integração entre as duas empresas é necessária que os líderes entendam e tenham claro quais foram os motivos iniciais que fizeram com que a organização optasse pela aquisição. Dentre os motivos possíveis, os autores destacam: diversificação pura, melhoria no posicionamento de mercado, reestruturação e obtenção de tecnologia. Cada um desses motivos pode ser atrelado a problemas como:

- Diversificação pura: empresas que estão em declínio no seu ramo e optam pela compra para inserir a diversificação dentro da organização adquirindo uma empresa

de outra indústria. Entretanto, na situação em que a empresa se encontra, é possível que o processo de diversificação seja tardio, porém, se a empresa tiver o valor para a compra sem intervenção na organização comprada e estando em situação favorável para a espera do retorno do investimento, existe maior probabilidade de sucesso.

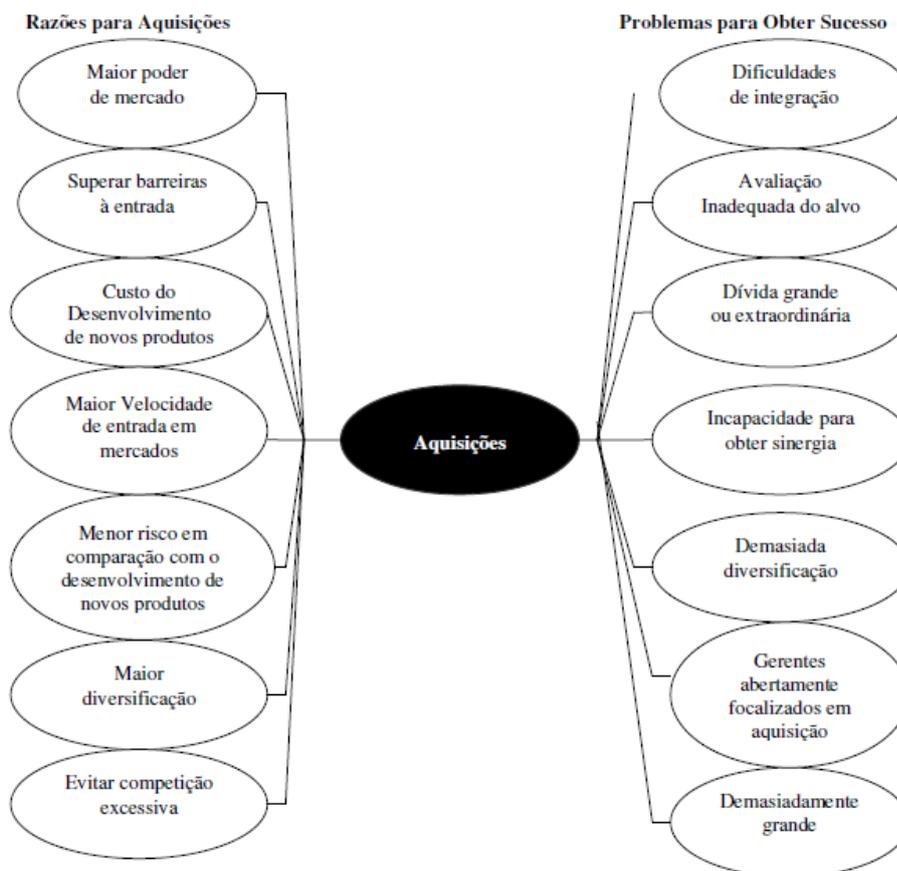
- Melhoria no posicionamento de mercado: partindo de uma das unidades de organização, esta motivação possui dificuldades de sucesso, pois ao se adquirir uma empresa, os altos executivos da empresa adquirente encarregam seus funcionários para gerirem os colaboradores da empresa comprada que por vezes possuem maior experiência e capacitação. A partir desse cenário, os gerentes saem da organização, deixando a empresa adquirida sem a gestão necessária, consequentemente, fracassando em seus objetivos.

- Reestruturação: ao se notar a venda de uma empresa com dificuldades, razão pela qual está sendo ofertada por um valor inferior, é despertado o interesse de uma instituição que compreende ter capacidade gerencial para administrar a nova empresa. Porém, em grande parte dos casos, a empresa possui um número reduzido de pessoal capacitado para tal atividade, e assim, opta por dispensar os gestores responsáveis pela empresa adquirida e contratam novos colaboradores sem a análise necessária. Em sua maioria, são contratados colaboradores que não possuem os conhecimentos necessários ou então possuem capacidades inferiores aos anteriores.

- Obtenção de tecnologias: o sucesso destas operações depende diretamente a mescla efetiva das culturas de ambas organizações.

Por meio do exposto na figura 2 é possível analisar as principais motivações acerca dos processos de fusão e aquisição:

FIGURA 2 - RAZÕES E PROBLEMAS PARA OBTER O SUCESSO EM PROCESSOS DE F&amp;A



FONTE: Hitt *et al.* (2005, apud OLIVEIRA; FORTE, 2008, p.4).

### 3.1.5 Integração no processo de F&A

Para o processo de integração, Ernst e Young (Guia, 1992) defendem a ideia do desenvolvimento do plano de educação, o qual se faz necessário para que os adquirentes pensem no negócio com cautela.

Segundo os autores, o processo de integração pós aquisição não é vista com igual nível de importância, como nas etapas de negociação e aquisição. Durante a aquisição, que dura em média um ano, todos os esforços e atenção dos executivos estão voltados para o processo, porém na etapa seguinte, é comum delegar a gestão para outras pessoas.

Após a efetivação da aquisição é preciso que os executivos identifiquem o que deve ser alterado e em qual prazo isso deverá ocorrer. É destacado pelos autores, que o alinhamento salarial deve ser acordado por escrito, para que assim, os colaboradores com salário superior ao estabelecido pela empresa compradora se

adequem a realidade salarial da nova organização após o período de transição estipulado, minimizando assim desconfortos entre os dois grupos de funcionários.

A rejeição é um problema relacionado a pessoal, e percebida através do comportamento de pessoas-chaves que, possivelmente, não desejavam a aquisição. O acompanhamento dos gestores nos primeiros meses da integração é necessário para que se obtenha sucesso no processo. Outro ponto ressaltado é a visão de perdedores e ganhadores, que deve ser administrada e evitada pelos gestores, reforçando a necessidade do acompanhamento dos executivos após a conclusão da aquisição. Saber lidar com a saída de funcionários é uma atividade que deve estar presente na gestão da organização, pois elas acontecem por iniciativas dos empregados ou por decisão estratégica da empresa.

Ao se tratar de aquisição e fusão, é inevitável a necessidade de trabalhar com mudanças. Ernst e Young (Guia, 1992) acreditam ser necessário adiar o máximo de tempo a sua implantação, pois as mesmas resultam em custos. Segundo os autores, “a meta de uma integração pós-fusão é uma transformação, não uma revolução” (Guia ERNST; YOUNG, 1992, p. 267). Entretanto, existem situações em que as mudanças rápidas são necessárias:

- Condição da empresa comprada: para uma empresa que está passando por dificuldades e precisa de uma reestruturação, as mudanças imediatas são necessárias.
- Valor pago: a elaboração de um planejamento, que mapeia os desligamentos de pessoal e despesas que serão cortadas.

Por fim, “a melhor maneira de se avaliar uma aquisição é decidir antecipadamente por que ela está sendo comprada e o que constitui sucesso para essa empresa” (Guia ERNST; YOUNG, 1992, p. 269) e reafirma que o sucesso de um processo de aquisição e fusão se inicia no momento da decisão da aquisição. A essa afirmação pode ser acrescentada a cultura organizacional com elemento importante para possibilitar uma finalização bem sucedida do processo.

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser retratada como a habilidade que as pessoas têm em se adaptar ao ambiente que está pertencendo. Segundo Pires e Macêdo (2006, p.84),

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Na estrutura organizacional, o indivíduo interage com o ambiente e com o grupo, influenciando e sofrendo influência. Considerando que o capital humano é um patrimônio valioso para as organizações, a cultura organizacional sofre contribuição constante dos colaboradores com suas crenças e valores (PIRES; MACÊDO, 2006).

Considerado como combustível mais impactante para a Era do conhecimento, as pessoas são vistas como contribuintes principais da definição da cultura de uma organização, Chiavenato (2014), afirma que as empresas investem esforços consideráveis para a retenção de talentos. Os talentos estão espalhados por todo o mundo. A cultura organizacional pode ser considerada uma das barreiras que impede a adaptação de forma amena das pessoas de diferentes lugares, pois estas apresentam diferentes visões e modos de viver.

O autor destaca que para as empresas se tornarem competitivas, na Era da Informação elas precisam angariar e reter talentos com melhor capacitação, habilidades e conhecimentos. Para Chiavenato, não basta reter os talentos, é necessário saber aplicar os conhecimentos dos colaboradores e para isso o autor aponta três fatores: o desenho da organização, cultura organizacional e o modelo de gestão. Para ele:

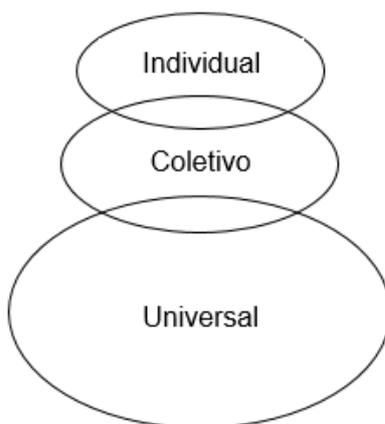
Atrair e reter talentos na organização constitui apenas o primeiro passo. O importante é oferecer condições de trabalho pelas quais o talento possam colaborar e contribuir eficazmente para o sucesso da organização agregando valor e riqueza aos demais parceiros. E isso depende primordialmente da organização e da cultura – o contexto que a estrutura básica e a mentalidade podem oferecer para facilitar e impulsionar o talento das pessoas. Sem esse contexto, o talento murcha (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

No entendimento de Chiavenato, o estilo de gestores, diretores e presidentes para lidar com as pessoas, tem influência sobre elas, o que altera o comportamento delas dentro da organização. Portanto, “para fazer o capital humano um ativo que produz resultados e retornos significativos, torna-se necessário aplicá-lo em um contexto organizacional extremamente favorável” (CHIAVENATO, 2014, p. 46).

Dada a importância da cultura na imposição das organizações no mercado, diferentes autores estudam as dimensões do comportamento organizacional. Pelo ponto de vista sociológico, Barros e Rodrigues (2001 p. 106) citando Hofstede (1984),

diz que as programações mentais dos indivíduos podem ser entendidas como a união de três níveis, conforme apresentado na Figura 3 a seguir.

FIGURA 3 – NÍVEIS DE PROGRAMAÇÃO MENTAL DO INDIVÍDUO



FONTE: Barros e Rodrigues (2001, p. 106) adaptação de Hofstede (1984)

No primeiro nível, a personalidade individual e única é apresentada. Nesse nível, independente do grau de aproximação entre dois ou mais indivíduos, cada pessoa terá uma programação individual diferente da programação de outros, considerando que as linhas apresentadas na figura são apenas para apresentação, não sendo possível identificar onde cada nível de programação acaba para iniciar o outro.

Presente no nível coletivo, encontram-se as interações humanas e as experiências compartilhadas com outras pessoas, de forma contínua no decorrer da vida. Nesse nível as pessoas vão construindo sua bagagem de aprendizado. Assim, “aqueles que crescem e vivem por meio do mesmo processo de aprendizagem compartilham de uma programação mental idêntica, típica e específica daquele grupo” (BARROS; RODRIGUES, 2001, p. 106).

O terceiro nível, é composto por características e comportamentos universais, através de ações biológicas comuns a todo ser humano como rir, chorar e comer.

A cultura, segundo Hofstede (1984), está essencialmente inserida no nível coletivo, onde normas e valores são compartilhados no grupo de convivência do indivíduo. Alia-se a este entendimento a definição de cultura apresentada por Schein (1985, apud BARROS 2001, p. 125), como sendo:

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinando a novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

No âmbito organizacional, Barros e Rodrigues (2001) afirmam que a cultura não deve ser apenas estudada como um problema, mas também como uma fonte potencial de benefício competitivo, dependendo de como os gestores a veem e como a gerenciam. De acordo com as pesquisadoras “é preciso considerar ainda que a cultura está impregnada nos arranjos institucionais, de forma absolutamente natural” (BARROS; RODRIGUES, 2001, p. 127).

A cultura organizacional apresenta manifestações visíveis acontecendo de diferentes maneiras, como “na interação das pessoas, na linguagem utilizada por elas, na maneira de se vestirem e, especialmente, no modo de caminharem e resolverem problemas” (BARROS, 2001, p. 130). Segundo a autora, apesar dos processos de F&A estarem consolidados, a gestão de cultura durante esses processos ainda necessita de estudos que contribuam para o melhor entendimento deles.

Barros (2001) cita estudo da *Roland Berger* sobre o sucesso das operações de F&A realizadas constatou que 80% delas, fracassam. Dentre as causas citadas estão: o preço alto e a integração. Problemas no ritmo da integração resultam no fracasso da integração cultural. Além disso, a autora desenvolveu uma pesquisa acerca de executivos que vivenciaram um processo de A&F e evidenciou problemas como – em ordem de relevância - do processo pós-fusão/aquisição são: a avaliação incorreta do negócio, a expectativa de mercado não atendida e questão cultural que corroboram com os aspectos citados no estudo da *Roland Berger*.

Para Lemes Junior (2005), a incompatibilidade cultural é uma das mais importantes causas da não-concretização do que se foi projetado, da retirada de executivos-chave e de conflitos contínuos durante a consolidação do negócio. O choque cultural acontece devido às diferenças de opiniões do que é essencial, fato que deve ser analisado e considerado em tomadas de decisões. É recomendável pelo autor, uma auditoria de culturas, facilitando o processo de fusão e tornando as diferenças culturais uma vantagem no processo de integração.

Segundo Barros (2001), o processo cultural adota quatro estágios:

- 1 Primeiro estágio: as empresas estão operando separadas, a observação ocorre à distância e existe o desejo da aproximação. Neste momento as diferenças culturais

não são percebidas e gestão das duas culturas transparece ser algo fácil.

- 2 Segundo estágio: é caracterizado pela percepção das diferenças, as quais são reconhecidas por modelos de lideranças, símbolos e rituais típicos diferentes.
- 3 Terceiro estágio: evidencia, por meio das ações de cada colaborador, a ampliação das diferenças que são associadas à cultura organizacional distinta. Nesta etapa, as críticas, admirações ou surpresas nas ações do parceiro acontecem, ou seja, nenhuma ação passa despercebida.
- 4 Quarto estágio: possui o maior risco de fracasso, pois o posicionamento da gestão e a administração desse processo é capaz de colocar as diferenças em uma proporção real, tornando o encontro das culturas algo positivo e incentivando o aprendizado entre elas.

Em contrapartida, de acordo com a autora, a maioria dos casos ocorre de maneira diferenciada, pois com grande frequência uma das empresas coloca-se em um nível superior em relação a outra. Para Barros (2001, p. 142),

Quando as empresas adquiridas atingem esse estágio, o sentimento de inferioridade gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda de sua cultura genuína. Esse medo de perder a identidade acaba gerando, na maioria das vezes, uma posição defensiva e, conseqüentemente, maior resistência à integração cultural.

Assim, a necessidade do planejamento e o constante acompanhamento é novamente reforçado pela autora.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os estudos de casos, identificados e descritos por diferentes autores, referentes a processos de aquisições ou fusões de empresas, que possibilitou uma análise do cenário. Por questões de informações sigilosas ou solicitações de empresas, um dos casos não identifica a empresa envolvida.

### 4.1 CASE 1 – CATERING AÉREO BRASILEIRO ADQUIRIDA POR UMA COMPANHIA NORTE-AMERICANA.

De acordo com o estudo de caso elaborado por Piza e Santos (2010), a empresa “A” está localizada em dois aeroportos brasileiros, são eles Salvador e Recife e prestam serviço para todas as companhias aéreas que utilizam esses aeroportos.

Essa empresa era uma sociedade limitada e os acionistas eram estabelecidos por cotas: a família fundadora, proprietária da maior parte da empresa e um sócio local que exercia a função de gerente geral da organização.

Após 15 anos de solidez, tanto financeiro quanto operacional, o sócio local demonstrou sua vontade de desfazer sociedade, sensibilizando e convencendo a família, detentora da maior porcentagem do capital, a vender a empresa A para uma empresa de maior porte, melhor capitalizado, para que cada um pudesse investir nos seus próprios empreendimentos.

Os autores citam Málaga (2007) para caracterizar a operação como sendo um processo de aquisição, onde uma empresa transfere 100% das quotas para uma segunda empresa. Assim, empresa compradora “A”, detém o controle da empresa adquirida, fazendo com que a empresa “B” deixasse de existir.

Segundo entrevistas feitas pelos autores, as motivações da empresa “B” para a compra da empresa “A” foram:

- Economia de escala que, nesse caso, ocorreu com a centralização dos serviços administrativo e financeiro e melhor poder de barganha com fornecedores, devido a maior quantidade de insumos requeridos;
- Barreiras de entrada que, devido ao setor monopolista, possibilitou que a empresa “B” assumisse integralmente o monopólio do serviço na região.

De acordo com Piza e Santos (2010) a empresa “B”, após confirmar seu interesse na compra, designou um coordenador dos Estados Unidos para o projeto de aquisição e um diretor financeiro, sediado no Brasil, para fazer a avaliação e coordenar os recursos externos que seriam necessários para os próximos passos do projeto para a aquisição “A”.

Na etapa de *due diligences*, a empresa norte-americana contratou outras três empresas para fazer os três processos desta etapa, sendo elas uma empresa de auditoria e consultoria para os aspectos financeiros, um escritório de advocacia para as questões legais e uma consultoria ambiental para os tópicos que envolvem a existência, ou não, de passivos ambientais que afetassem a capacidade da empresa de continuar exercendo seus serviços. De acordo com o relato de Valente *et al.* (2007 apud PIZA; SANTOS, 2010), citado pelos pesquisadores, esta etapa, apesar de delicada, foi conduzida com tranquilidade.

A etapa de integração, segundo os autores, iniciou com o envio de um colaborador de São Paulo para trabalhar nas cozinhas do Nordeste para que o mesmo pudesse acompanhar as atividades diárias, com o intuito de aprender como era o funcionamento da empresa adquirida, a compra de insumos, a elaboração das refeições, o atendimento às aeronaves, entre outras atividades.

Após duas semanas, a empresa “A” se tornou proprietária de 100% das cotas de capital da empresa adquirida, assumindo todos os direitos e deveres da empresa “B”. Depois da efetivação da compra, Piza e Santos (2010) descrevem que a organização compradora designou um funcionário local para gerenciar a cozinha do Nordeste, a fim de integrar a equipe às atividades de São Paulo.

#### 4.2 CASE 2 – AQUISIÇÃO DO BANCO NOSSA CAIXA (BNC) PELO BANCO DO BRASIL (BB)

De acordo com Piva *et al.* (2015), a instituição financeira Banco do Brasil, fundada em 1808 e constituída como uma economia mista, está presente em mais de 20 países e mais de 51% de seus ativos pertencem à União. No ano de 2009 o BB comprou o Banco Nossa Caixa, um banco brasileiro fundado em 1917. Desse banco, o estado de São Paulo detinha 71,25% das ações, caracterizando também uma sociedade de economia mista.

De acordo com os autores, após a aquisição do BNC, o BB passou a integrar

aproximadamente 103,4 mil colaboradores, dos quais 31 mil estavam concentrados em São Paulo. Com a aquisição o BB conquistou a liderança no mercado de São Paulo.

Durante o processo de aquisição e com o apoio de entrevistas, realizadas com funcionários, os autores concluíram que não houve alteração na visão e foco da empresa BB, uma vez que a aquisição está presente no portfólio de negócios do BB.

Associado ao objetivo de melhorar o atendimento e aumentar o número de acionistas, o BB implantou o projeto “BB 2.0”, que “visa reestruturar o ambiente das agências e maximizar a qualidade do atendimento a fim de rentabilizar e fidelizar sua base de clientes, agora fortificada.” (PIVA *et al.*, 2015, p. 21)

Segundo Piva *et al.* (2015), devido a aquisição, a unidade do estado de São Paulo necessitou de uma readaptação no planejamento estratégico. Criando uma nova Diretoria, a de Varejo que, até então, se fazia presente somente em Brasília. O ambiente físico das agências foi padronizado de acordo com as agências já existentes do BB, porém, de acordo com as respostas dos entrevistados, houve

uma flexibilização na cobrança de metas em comparação com outras agências de mesmo potencial e ausência de avaliação de desempenho dos funcionários, tendo em vista que, as agências ainda se encontram em processo de adaptação (PIVA *et al.*, 2015, p. 23).

Além disso, a empresa adquirente implantou uma estratégia em que alguns funcionários foram trocados de agências, para que os mesmos pudessem vivenciar as novas práticas e repassassem o novo conhecimento para os demais colegas de sua agência de origem. Conforme alguns entrevistados expuseram,

o banco não mediu esforços no sentido de favorecer as melhores condições possíveis a todos os funcionários, acionando treinamentos intensivos, estágios entre agências e demais ferramentas de suporte, como linhas telefônicas e aplicativos no sistema, próprios para esclarecimento de dúvidas. Para funcionários da antiga Nossa Caixa não ocorreu que o ambiente tornou-se mais rígido, mas, ao contrário, mais controlado. A flexibilidade de ações continua acontecendo, entretanto, há maior preocupação com as consequências que as ações podem gerar. Pensa-se mais antes de alterar cadastros ou coletar informações dos clientes (PIVA *et al.*, 2015, p. 28).

Quanto à estratégia organizacional do Banco do Brasil, todos os entrevistados concordaram ter existido uma influência da incorporação do BNC, pois, “mesmo em menor proporção, inserir uma cultura diferente, influencia o ambiente” (PIVA *et al.*, 2015, p. 28). Segundo eles, o inverso também aconteceu, de maneira mais intensa e integral, entretanto, a identidade da antiga organização passou a não existir mais,

continuando apenas nos valores firmados na consciência dos funcionários. Para os autores, “estes valores, em conflito com a cultura da compradora, acabam potencializando a confusão dos clientes no BNC, já que emergiu neste contexto uma identidade confusa da nova entidade criada” (PIVA *et al.*, 2015, p. 29).

Os pesquisadores concluíram que, apesar de sutil, houve preconceito por parte dos funcionários do BB em relação aos colaboradores da empresa comprada devido a divergência de culturas. Apresentam como solução a implementação de ações que impossibilitem humilhações, perseguições ou desvantagem aos funcionários da empresa adquirida. Além disso, como forma de minimizar os impactos culturais, Piva *et al.* (2015) evidenciaram a importância de uma investigação detalhada na etapa de *due diligence*, na cultura da organização que foi comprada e na simetria de seus valores.

#### 4.3 CASE 3 – EMPRESA ALFA COMPRADA POR UMA SIDERÚRGICA MULTINACIONAL

A empresa Alfa foi fundada em 1959 e sediada na cidade de São Paulo com o propósito de beneficiar e comercializar o aço. Esse processo era visto como um diferencial competitivo, permitindo o crescimento superior aos demais concorrentes.

No ano de 2000, a empresa foi adquirida por uma organização multinacional que teve como motivações, o “cunho mercadológico, notadamente, a defesa de mercado e a aquisição de *know-how* do setor de distribuição, e do lado do principal executivo da adquirida ou ex-proprietário, a ausência de sucessores”. (SAYÃO *et al.*, 2006, p.7)

A equipe de Sayão, através de entrevistas, detectou que, na fase de gestão familiar, as reuniões da empresa eram restritas à diretoria e não tinha frequência estabelecida. Sempre convocadas pelo fundador, expunha o perfil centralizador e autoritária da gestão. Por outro lado:

na gestão atual verifica-se grau maior de descentralização e também a prática freqüente de reuniões em todos os níveis hierárquicos. À medida que vai subindo os degraus dos níveis hierárquicos, o número de reuniões vai aumentando, assim como as responsabilidades. Verificou-se também, na área administrativa, que os subordinados são convidados a participar das reuniões, podendo expor seu ponto de vista. Percebem a nova gestão com um estilo participativo, transparente, e os funcionários se sentem valorizados por isso. (SAYÃO *et al.*, 2006, p.7)

Porém, enquanto o grupo operacional se sentiu valorizado com as mudanças, o grupo gerencial apontou excesso de burocratização e número de reuniões superior ao necessário. A burocratização, a demora para resolver problemas e a falta de autonomia foram fatores apontados pelos gerentes, os quais defendem a ideia de que a antiga gestão era melhor se considerados esses pontos. Com isso, o autor afirma que durante o processo de mudança, a comparação e referência a cultura organizacional anterior será constante e necessita de administração.

Os funcionários, de todos os níveis hierárquicos entrevistados (operacional e gerencial), relataram que para o antigo dono, os pontos importantes a serem considerados estavam relacionados com o lucro, interpretado como o ato de vender, faturar e produzir.

A partir da análise feita por meio das respostas dos funcionários, segundo Sayão (2015) foi possível caracterizar a gestão anterior ao processo como sendo:

dinâmica, agressiva, centralizadora, individualista, rígida, desintegrada, informal, em termos de processos, métodos, técnicas de gestão e organização. Verificou-se que não havia nenhuma preocupação com o funcionário, em termos de remuneração, capacitação, controle médico de saúde ocupacional e segurança no trabalho. (SAYÃO, 2015, p.10)

A formalização de processos, criação de procedimentos e indicadores de controle tornaram o ambiente organizacional mais formal, diferente do que era encontrado no período de empresa familiar. Outros aspectos percebidos pelos colaboradores foram: a transparência da gestão, a igualdade entre as pessoas, a preocupação com o bem-estar dos funcionários – percebido através do cuidado com a saúde e incentivo de capacitação e, o respeito entre gestor e subordinado.

#### 4.4 CASE 4 – AQUISIÇÃO DO UNIBANCO COMPRADO PELO ITAÚ

Conforme apresentado por Teixeira e Dantas (2015), o Banco Itaú ocupa a posição de segundo maior banco do país, incluindo em sua história alguns processos de aquisições e fusões.

O banco manifesta basicamente duas motivações para a execução de um processo de aquisição, são eles:

- Criação de valor com o objetivo de aumentar o mercado, obter marcas e ser inserido em novos mercados ou;
- Captura de valor, por meio da busca de *know-how* e conhecimento da empresa

adquirida.

A fusão das instituições financeiras, Itaú  *Holding* Financeira e o Unibanco aconteceu em 04 de novembro de 2008, resultando numa nova empresa, o Itaú-Unibanco Múltiplo S/A.

De acordo com Teixeira e Dantas (2015), o Banco Central do Brasil afirmou que a partir da fusão das duas empresas, o sistema financeiro nacional foi fortalecido de acordo com o cenário do mercado financeiro internacional.

Segundo Magazine (2009, apud TEIXEIRA e DANTAS, 2015), o processo completo da incorporação das operações aconteceu em dois anos e, durante este período foi criado um Comitê Superior de Integração com o objetivo de mapear os processos, detectando as melhores práticas de cada organização. A partir das análises elaboradas por este comitê, foi desenvolvido um novo modelo de negócio para cada setor de atuação do Itaú-Unibanco.

#### 4.5 CASE 5 – AQUISIÇÃO DO BANCO REAL PELO BANCO SANTANDER

Segundo Rego (2011), o Santander está na posição de terceiro maior banco privado do Brasil e possui como estratégia o foco no mercado de Varejo, a diversidade geográfica, o alto controle de risco, eficiência e disciplina. O banco realizou o processo de incorporação do Banco Real, o qual teve a quarta colocação como maior banco privado do país em agosto de 2008.

No momento da aquisição, o Santander ocupava a quinta colocação em números de ativos, colocando como propósito do processo a criação de sinergias operacionais, tecnológicas e comerciais, utilizando do conhecimento e melhores práticas da empresa adquirida.

Na questão cultural, de acordo com as entrevistas feitas pelo autor, ocorreu respeito às culturas, sendo o banco Santander apresentado pelos funcionários como estável e aberto a mudanças, apesar de ter sido evidenciado um choque cultural no período de integração.

No estudo feito por Rego (2011), foi evidenciado que a maior dificuldade para os funcionários de origem do Banco Real caracterizou-se pela adaptação dos novos sistemas. Já para os funcionários da empresa adquirente, foi a integração com os novos colegas, destacando assim a necessidade da inserção de temas como gestão de conflitos neste período do processo.

Devido a existência de uma cultura sólida em ambas as empresas, o autor aponta que:

o conflito era inevitável, mas poderiam ter sido minimizados seus efeitos, e o papel da liderança e da comunicação seriam os dois fatores cruciais nessa etapa, o que ajudaria a melhorar a percepção de acompanhamento do benefício que esta operação poderia trazer para a carreira do funcionário destes Bancos. (REGO, 2011, p. 12).

O autor sugere que a nova organização, resultante da aquisição, invista em ações para o desenvolvimento da integração das culturas e tornar constante a solicitação de *feedbacks* por parte dos funcionários para uma melhor gestão dos sentimentos de perda dos envolvidos no processo de F&A.

#### 4.6 CASE 6 – ABB MEDIÇÃO DE ÁGUA S.A. – AQUISIÇÃO DA NANSEN DO NORDESTE PELA AAB

Nansen foi fundada em 1930, na cidade de Belo Horizonte, sendo uma fábrica para a produção de instrumentos médicos e científicos. Com o passar dos anos, a empresa diversificou a produção para a venda de equipamentos bélicos, aparelhos utilizados em medições de energia elétrica e metereológica, hidrômetros e, por fim, medidores de energia elétrica e água.

Com a internacionalização nos anos 90, a empresa decidiu focar os seus negócios em apenas equipamentos de medição de energia, consequentemente colocando uma de suas unidades a venda. A unidade de Montes Claros foi assumida pelo neto do fundador, trazendo com ele iniciativas de mudanças, como: “interdependência entre os diversos setores; a polivalência na função; o estabelecimento de desafios e pressão por resultados; alteração de uma postura benevolente dos gerentes para uma postura mais profissional” (CANÇADO *et al.*, 2002, p.6)

Segundo os pesquisadores, a empresa passou também por uma reestruturação no setor de recursos humanos, a qual inseriu políticas internas para tratar de assuntos como: bonificação, desenvolvimento de carreira e desligamento de funcionários.

Em 1998, a empresa internacional, ABB comprou 70% das ações da Nansen. Líder no mundo em tecnologia de energia, com sede em Zurique, a ABB possui “uma estrutura descentralizada e seus negócios são organizados em torno dos clientes e dos canais com o mercado” (CANÇADO *et al.*, 2002, p.7).

A unidade de Montes Claros foi comprada pela ABB *Mertering Holding*, uma das empresas do grupo, a qual é atuante no ramo de medição. Assim, a empresa reportava à ABB Inglaterra que por sua vez, reporta-se para a matriz de Zurique. As metas e cobrança de desempenho são estipulados pela unidade da Inglaterra, já a gestão dos processos e produtividade são administradas por um diretor local que participou de todo o processo de aquisição. O diretor, integrante da família da empresa comprada, detinha competências que interessaram a empresa compradora, pois ele recebeu convites para coordenar outras empresas do grupo no país, além de ser visto como o vínculo da empresa adquirida com a adquirente.

No processo de reestruturação do quadro de funcionários, 80% do setor administrativo foi renovado, porém a área operacional não foi alterada. Para as tomadas de decisões, que envolveram as alterações foram analisados os seguintes critérios: colaboração, habilidade de trabalhos em equipe, os objetivos voltados para a qualidade e resultados. Durante o processo de readequação da empresa, alguns colaboradores da Nansen não se identificavam mais com o perfil da organização, acordando assim, o seu desligamento da instituição.

Houve também reformulações nos setores industriais, comerciais, financeiros e recurso humanos, além da implantação de um novo sistema de gestão e controle. A fim de obter a padronização da identidade visual e os meios de comunicação internos da empresa, os prédios das fábricas foram pintados e graficamente estruturados com as cores da ABB.

Embasados por meio de um planejamento anual, houveram mudanças organizacionais significativas para os funcionários como: a valorização dos aspectos voltados ao bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, estabelecimento de metas e resultados e, participação nos lucros e resultados. A partir dessas mudanças o perfil da cultura organizacional foi diretamente impactado, onde a administração anterior era vista como individualista e paternalista, enquanto a gestão atual é definida por uma cultura feita através de um trabalho em equipe em busca de um resultado único.

Cançado *et al.* (2002) afirma que a conscientização da importância do capital humano para a geração e efetivação das mudanças, fez com que a área de recursos humanos fosse vista como um setor estratégico, a qual é uma forte apoiadora do processo de transformação da organização e conquistando investimentos nos processos que regem o setor.

Uma das formas de integração das duas organizações, se deu por meio do interesse da gerente do setor de RH da unidade de Montes Claros, pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da empresa compradora. Por meio de treinamentos e reuniões, são feitos alinhamentos de políticas corporativas e são expostas as experiências vivenciadas nas diferentes unidades. Além disso, os programas corporativos, adotados pela ABB Montes Claros, tiveram um importante papel na integração das empresas.

#### 4.7 CASE 7 – AQUISIÇÃO DA EMPRESA BRACERT PELA ORGANIZAÇÃO REGISTRO ITALIANO NAVALE (RINA).

O grupo RINA, fundado na Itália em 1861, é considerado uma das maiores sociedades de classificação naval do mundo. Com o tempo, sistemas de gestão, produtos e serviços passaram a compor a lista de atividades certificadas pela empresa.

A empresa, RINA Services SpA é a empresa do grupo que possui a maior parte das ações do RINA BRASIL. A instituição é constituída por uma assembleia geral de acionistas e um conselho de administração, além de um comitê para a garantia da imparcialidade e segurança das suas atividades.

O intuito da realização desse comitê, deve-se ao fato de que neste ramo é necessário a utilização de políticas direcionada a imparcialidade na elaboração dos seus serviços, diminuindo assim qualquer decisão tendenciosa, além de, servir para orientar os gestores no cumprimento dessas políticas.

O RINA, deu início às suas atividades no Brasil em 1993, atuando na classificação naval. Em 1998, ampliou sua atuação no país por meio da realização de certificados de sistemas de gestão e produtos.

A empresa RINA constatou, por meio de relatório de dados internos, que possuía uma participação boa no mercado das regiões sul e sudeste, porém sua atuação nas demais regiões não eram tão representativas. A decisão pelo processo de aquisição da empresa BRACERT foi realizado após frustrações em tentativas de alianças estratégicas na região norte, tendo como principais objetivos: a ampliação geográfica e aquisição de novas competências, consequentemente tornar a organização mais competitiva na região.

Classificada como uma aquisição horizontal, considerando que as duas

empresas atuam no mesmo ramo de atividades, o processo foi conduzido de maneira amigável devido a gestão da empresa adquirida ter sido inalterada, alterando apenas o reporte para a RINA BRASIL. Como diferencial competitivo, a BRACERT detinha de um atendimento próximo ao cliente devido a região em que a empresa estava localizada.

Dentre as motivações para a compra, Grotta e Machado Junior (2015) destacam os seguintes:

- Aumento da participação no mercado situado na região norte;
  - Acompanhamento do rápido crescimento da empresa adquirida;
  - Possibilidade de proporcionar um atendimento mais próximo junto aos clientes;
  - Competitividade, em relação a preços, com relação aos concorrentes locais;
- Referente ao andamento do processo de integração, pontua-se as seguintes

dificuldades encontradas:

- Adaptação da cultura organizacional e meio operacional RINA BRASIL;
- Implantação de procedimentos internos, por serem vistos como criteriosos e mais rígidos;
- Necessidade de treinamento, pela auditoria, para aprendizado e instruções referentes aos sistemas;
- Desenvolvimento da equipe de auditoria local para que sejam seguidos os modelos e padrões estipulados pela RINA.

Devido a necessidade de padrões rigorosos, o acompanhamento da empresa RINA, no processo de integração, é conduzido com proximidade sendo enviado um encarregado mensalmente na empresa adquirida. O gerente da unidade de Manaus, passou também por treinamento na matriz do Brasil, em São Paulo, além de um acompanhamento integral para auxílio em atividades diárias.

Os autores destacam que por padrão da empresa compradora, as unidades recebem uma auditoria interna anual, as quais são realizadas por auditores vindo da matriz mundial na Itália, avaliando fatores gerenciais, processuais, análises de indicadores e resultados.

Dentre todos os membros da organização adquirida, o único setor desligado pela nova gestão foi o setor administrativo, o qual no período atual conta apenas com um estagiário.

Após a aquisição, o crescimento da empresa na região norte é verificado ao analisar o número de certificados entregues, apresentando assim o alcance dos

objetivos estipulados pela empresa compradora.

#### 4.8 CASE 8 – AQUISIÇÃO DA EMPRESA “BETA” PELA EMPRESA “ALFA” – SETOR ALIMENTÍCIO

Alfa é vista como uma das maiores organizações do ramo alimentício da América Latina. Fundada em 1934, em Santa Catarina, tem como diferencial competitivo sua estrutura de produção e rede de distribuição de refrigerados e congelados, tendo 16 centros próprios, 6 escritórios no exterior e, um centro de atividades operacionais na Holanda (OLIVEIRA; FORTE, 2008).

Segundo os autores, a empresa Beta, iniciou suas atividades no ano de 1911, no Paraná, sendo criada a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda, a qual produzia leite e confeccionava queijos, a fim de atender o comércio da região. A cooperativa passou por transformações e introdução de novos grupos familiares, sendo instalada, na cidade de Castro, a Sociedade Cooperativa Castrolanda.

De acordo com os autores, em 1998, o processo de aquisição e criação da marca Beta S/A aconteceu inicialmente por meio da união estratégica de uma cooperativa regional e uma grande organização no mercado de laticínios, a qual passou a ter 51% das ações da nova empresa. No ano seguinte a organização passou a realizar o abate e industrialização de perus, além de modernizar os equipamentos e modernização na linha de produção. Em 1999 ainda, a empresa Beta separou as atividades de carne e leite.

Com o cenário de crescimento que a empresa Beta estava passando, foi estabelecido como estratégia a aquisição de uma empresa já estabelecida no ramo de derivados de peru, a qual não seria sua primeira experiência nesse tipo de processo. Como critérios para a escolha da empresa que seria adquirida foram destacados: possuir uma boa participação no ramo e dispor de uma forte marca.

Assim, em 2000, a empresa Alfa comprou 51% da parte acionária da empresa Beta, a qual tinha poderes de utilização da marca. No ano seguinte, a empresa Alfa adquiriu o restante das ações da Beta e optou por manter a marca, porém com um grupo de trabalho independente.

De acordo com as entrevistas aplicadas aos funcionários da organização, Oliveira e Forte (2008) apontam que a divulgação da aquisição aconteceu de forma descuidada. Porém o ponto mais criticado pelos funcionários foi a falta de

planejamento referente ao processo de integração, onde, segundo eles, não possuíam nem equipamentos, recurso e local adequado para a realização de suas atividades.

O setor de vendas independentes foi uma decisão que gerou desconforto por parte dos funcionários, segmentando as duas empresas e dificultando a integração necessária das empresas. A presença de preconceitos vindos dos colaboradores, que eram inicialmente, da empresa Alfa e visão de concorrência estão presentes no ambiente da organização.

O setor comercial foi onde aconteceram as maiores mudanças, tanto no ambiente físico – que passaram a estar no mesmo local dos colaboradores originais da empresa Alfa – quanto nos quesitos emocionais por entenderem que possuem concorrentes diretos na mesma equipe.

A integração da cultura não aconteceu, pois os autores detectaram que cada divisão implanta a sua cultura corporativa e entenderam que os funcionários da empresa comprada, buscam os resultados para “provarem”, aos executivos da empresa compradora, que a aquisição foi positiva e vantajosa.

## 5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de evidenciar a relação do tratamento do capital humano com o sucesso ou fracasso nos processos de fusão de empresas, buscou-se inicialmente conceitos gerais, para ampliar o conhecimento e identificar *cases* que retratassem F&A com enfoque na cultura organizacional.

Para a análise do cenário e da realidade enfrentada pelas organizações durante esse processo, foram identificados dezessete (17) *casos*. Nove (9) foram descartados por falta de detalhamento dos casos e enfoque dos trabalhos não contribuíam para os objetivos da pesquisa. Foram analisados oito (8) estudos de casos restantes, descritos por diferentes pesquisadores cujo objetivo principal foi entender como a cultura organizacional é tratada e gerida pelas empresas durante o processo de F&A.

Notou-se por meio da análise, que dos oito casos selecionados, 7 deles tiveram a concretização dos processos de F&A por meio das quatro etapas propostas por Barros (2003): a motivação, *due dilligence*, negociação e integração.

Com o apoio dos casos estudados, foram detectados na literatura fatores de sucesso e fracasso considerados empecilhos e facilitadores no desenvolvimento dos processos de F&A, conforme apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO ANALISADOS

	MOTIVAÇÕES	FATORES DE SUCESSO	DIFICULDADES NO PROCESSO	POSSÍVEIS ASPECTOS INFLUENCIADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL
Case 1	Por parte da vendedora: Investimentos em outros negócios Por parte da compradora: Entrada no mercado nordestino;	Flexibilidade dos funcionários; Planejamento do processo de F&A; Interesse do vendedor.	Comunicação; Novos custos encontrados durante o processo.	Motivação dos colaboradores, da empresa adquirida, para aprender e apresentar o ambiente e funcionamento da empresa comprada

Continua

## Continuação

	<b>MOTIVAÇÕES</b>	<b>FATORES DE SUCESSO</b>	<b>DIFICULDADES NO PROCESSO</b>	<b>POSSÍVEIS ASPECTOS INFLUENCIADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<i>Case 1</i>	Crescimento de vendas; Economia de escala.			
<i>Case 2</i>	Aumento no número de acionistas.	Ações de interações entre os funcionários das duas empresas; Preocupações no bem-estar e melhores condições para os novos colaboradores; Flexibilidade para adaptação.	Diferenciação na cobrança de resultados entre os funcionários da empresa adquirida e adquirente; Conflito de culturas.	Preconceito entre funcionários de empresas distintas; Ações motivacionais; Os valores presentes nos colaboradores.
<i>Case 3</i>	Cunho mercadológico; Defesa de mercado; Aquisição de <i>know-how</i> do setor de distribuição	Importância aos Recursos Humanos.	Diferenças, entre os funcionários, no modo de ver a cultura da organização; Comparação entre as duas culturas – pré e pós aquisição	Valorização do funcionário; Visão dos funcionários em relação às empresas (comprada e adquirente).
<i>Case 4</i>	Criação de valor: aumento da participação no mercado; Captura de valor: busca de <i>Know-how</i> e conhecimento.	Criação do Comitê Superior de Integração	Não informado.	Não informado
<i>Case 5</i>	Sinergias operacionais, tecnológicas e comerciais; Aprendizado a partir das melhores práticas adotadas pela empresa adquirida.	Respeito às culturas	Adaptação de novos sistemas; Convivência com novos colaboradores.	Culturas sólidas causando resistência.

Continua

## Continuação

	<b>MOTIVAÇÕES</b>	<b>FATORES DE SUCESSO</b>	<b>DIFICULDADES NO PROCESSO</b>	<b>POSSÍVEIS ASPECTOS INFLUENCIADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<i>Case 6</i>	Ampliação da participação no mercado; maior investimento no setor de Recursos Humanos; Interesse de integração por parte dos funcionários.	Diretor e área operacional da empresa comprada não foram alterados; Padronização no ambiente físico conforme empresa adquirente;	Alguns funcionários perderam a identificação no perfil da empresa após a aquisição;	Valorização do capital humano; Preservação de 80% dos colaboradores da empresa comprada; Mudança do perfil da organização pós aquisição; Flexibilidade nas mudanças por parte dos funcionários.
<i>Case 7</i>	Ampliação geográfica e de mercado – Região norte; Atendimento mais próximo dos clientes; Preço mais competitivo	Investimento no capital humano; Proximidade da empresa compradora às atividades realizadas pela empresa adquirida.	Rigidez presente nos processos da empresa compradora; Dificuldade na adaptação da cultura organizacional, por parte dos funcionários da empresa comprada; Necessidade de treinamentos; Desenvolvimento das equipes para entendimento dos padrões da empresa compradora.	Mudança drástica nas atividades dos funcionários da empresa comprada; Rotina constante de treinamentos; Rigidez nos padrões da empresa adquirente; Acompanhamento minucioso da empresa adquirida, causando insegurança nos novos funcionários.
<i>Case 8</i>	Ampliação da participação no ramo; Fortificar a marca.	Retenção dos clientes oriundos da empresa compradora.	Divulgação da aquisição mal executada; Falta de um planejamento para o processo de integração; Falta de integração nas atividades.	Competitividade entre os dois grupos de funcionários; Ambiente de trabalho não planejado para os novos funcionários; Preconceito por parte dos funcionários da empresa compradora; Cultura organizacional segmentada.

FONTE: O autor (2017)

Destaca-se que, em 100% dos resultados selecionados, a motivação principal para a realização do processo de F&A foi estratégica, ou seja, envolveu o cunho mercadológico, financeiro e operacional. Recursos humanos fica como fator secundário de motivação, o que contribui para a justificativa dos diferentes problemas encontrados durante o processo de F&A.

A etapa pós efetivação da aquisição não foi aprofundada na análise devido a limitação das informações encontrada nos estudos de caso. As análises realizadas pelos autores abordaram apenas os problemas encontrados durante os processos de aquisição e não apresentam os cenários e dificuldades encontradas após o período de integração.

A partir da análise dos estudos de caso, foi possível também perceber que os fatores chaves de sucesso são: a flexibilidade de adaptação por parte da empresa e dos funcionários, a importância dada aos recursos humanos, o respeito às culturas envolvidas no processo, a criação de um comitê para análise e estudo do capital humano, investimento no setor de recursos humanos e ações criadas para integração e adaptação dos colaboradores. As iniciativas realizadas, tanto por parte das empresas, quanto dos funcionários tiveram relação direta com a visão que os mesmos têm em relação ao processo de aquisição, tornando-as ações facilitadoras para o alcance do êxito da aquisição.

Destaca-se também fatores de fracasso encontrados nos casos estudados, como: Preconceito entre as culturas das duas empresas envolvidas, perda de identidade por parte dos colaboradores da empresa comprada, falta de integração entre as equipes, comparação entre as culturas das empresas envolvidas no processo de F&A, diferenciação na cobrança de resultados por parte da empresa compradora e adaptação aos novos processos implantados pela empresa adquirente.

Para diminuir os impactos da aquisição sobre os colaboradores da empresa adquirida, destaca-se um dos cases analisados, onde a empresa compradora diferenciou o tratamento das duas organizações em relação a metas e objetivos a alcançar para o conjunto de funcionários da empresa adquirida o que causou desconforto entre os funcionários da empresa compradora. Tal afirmação permite afirmar que além da viabilidade econômica, o tratamento, o processo de comunicação, metas e cobranças durante a etapa de *due dilligence* para que os impactos sejam minimizados para as duas equipes envolvidas no processo de integração.

O entendimento de que o capital humano influencia em todo o processo de F&A deve ser considerado desde o momento da intenção da compra, pois a motivação, o engajamento, a produção, a satisfação entre outros aspectos, são fatores de alavancagem para o sucesso do processo. Quando esses fatores não são incentivados pela organização, a frustração, a desconfiança, a falta de comprometimento e a incerteza são percebidas nos colaboradores, que indiretamente atingem os clientes, produção e o lucro.

É possível concluir que a cultura organizacional não precisa ser vista necessariamente como algo negativo para o processo. Quando recebe a devida importância pelos executivos, a mesma será planejada, estudada e gerida de forma detalhada, a fim de transformá-la como algo vantajoso para o processo, fazendo com que as empresas consigam de maneira rápida e menos traumática a real integração das organizações, alcançando os objetivos estratégicos almejados através da F&A.

Esse trabalho não teve caráter conclusivo, portanto sugere a realização de estudo avaliando a influência dos comportamentos de liderança nas estruturas organizacionais resultantes de processos de fusões e aquisições, devido o entendimento de sua importância e possível interferência sobre o comportamento dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, B. T. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Revista E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.4, n.8, p. 25-48, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76>>
- BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 103-123.
- BRASIL. Lei n. 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- CANÇADO, V. L. *et al.* Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 1, n.1, p. 189-205, jan./jul. 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- GUIA da Ernst & Young para **administração de funções e aquisições** / Stephen L. Key (editor); Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. – Rio de Janeiro: Record, 1992
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROTTA, R. C.; MACHADO JUNIOR, C. **Operações de Fusão e Aquisição: Um Estudo de Aquisição de Organismo Certificador** - Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.5, n.1, 2015
- HÉAU, D. **Mania de Fusões**. In: BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. de. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. **Pesquisa de fusões e aquisições 2007 – 4º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2008.
- LEMES JÚNIOR, A.B. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 568 p.

MORESI, Eduardo. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira, (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 111-142.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Indústria bancária: construindo cenários prospectivos de identificação e estratégias. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, art. 82, p. 29-47, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:. Acesso em: 30 Mai. 2017.

PIZA, J. M. T.; SANTOS, F. C. A. **Fusões e Aquisições de empresas**: Um estudo de caso de Dois Processos de Empresas de Cartering Aéreo. 2010. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. 2010.

PIVA, D. F. P.; AMORIM, F. R.; TERRA, L. A. A. Os Impactos das Relações de Fusão e Aquisição Sobre os Modelos Estratégicos do Setor Bancário Brasileiro: Estudo de Caso. **Revista Gestão.Org**, Pernambuco, v. 13, n. 1, p. 37-45, 2015.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais**: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior – São Paulo: Aduaneiras, 1989.

REGO, A. C. **Fusão, Aquisição e o Impacto na Cultura Organizacional** – Estudo de Caso Santander e Real, São Paulo, 2011

REIS, M. F. C. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba, IESDE Brasil, 2010.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 67-87.

SANSON, M. A. GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: UMA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA. ISSN 2237-4418**, [S.l.], v. 30, n. 3, dez. 2015. ISSN 2237-4418. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/25837>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SAYÃO, A. C. *et al.* Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o Caso da Empresa Alfa. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, p. 1-16, 2006, Salvador.

\_\_\_\_\_. **Mudanças na Cultura Pós-Aquisição**: o Caso da Empresa Alfa. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO, 2015, Savador.

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; DA SILVA, E. L. **Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão**. Biblios [On-line] 2013. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16129466006>> ISSN. Acesso em: 28 jun. 2017.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **E & G. Economia e Gestão**, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a experiência brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 2, abr-jun 2005.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T. **Fusão e Aquisição na Indústria Bancária Brasileira** - Estudo de caso Itaú – Unibanco. In: Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia XII SEGeT, out. 2015.