

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Rua cobre, 200,  
CEP 30310-190, Belo  
Horizonte - MG.  
E-mail:  
pardini@face.fumec.br

Artigo premiado no  
SLADE Brasil 2006

# IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO RELACIONADA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA ANALISAR O FENÔMENO

## IMPACTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN RELACIONADA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA ANALIZAR EL FENÓMENO

### IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS OF RELATED ACQUISITION: THEORETICAL PERSPECTIVES FOR ANALYZING THE PHENOMENON

*Daniel Jardim Pardini, Dr*

FUMEC - MG

pardini@face.fumec.br

**Palavras-chave**  
Aquisições; Cultura  
organizacional;  
Perspectivas teóricas

**RESUMO:** Este trabalho revela as manifestações de consenso e ambigüidades em um ambiente de mudança no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico. Tomando como parâmetro o estudo da formação do maior grupo siderúrgico de aços planos da América Latina, a análise da dinâmica do encontro de duas organizações é realizada seguindo a estrutura de dimensão cultural proposta por MARTIN (2002). Da aplicação dessas perspectivas e considerando o contexto cultural sob o qual as duas siderúrgicas se estabeleceram, várias considerações puderam ser realizadas. Pela Integração pode-se entender as manifestações que apontavam para um consenso em torno das propostas da direção do grupo adquirente. Com a perspectiva da Diferenciação, foi possível verificar as diferentes posições dos grupos organizacionais no tocante aos modelos de mudança propostos. Sob o enfoque da Fragmentação, conseguiu-se apurar os posicionamentos ambíguos e as múltiplas interpretações dos trabalhadores em relação ao evento. Chegou-se à conclusão de que os significados advindos das interpretações que as diferentes subculturas e indivíduos atribuem ao evento revelam importantes insights para os estudos culturais em aquisições.

**Palabras-clave:**  
Aquisições; Cultura  
organizacional;  
Perspectivas teóricas

**RESUMEN:** Este trabajo, revela las manifestaciones de consenso y ambigüedades en un ambiente de cambio en el proceso de adquisición de empresas relacionadas en el sector siderúrgico. Tomando como parámetro el estudio de la formación del mayor grupo siderúrgico de acero plano de América Latina, el análisis de la dinámica del encuentro de dos organizaciones es realizado siguiendo la estructura de dimensión cultural, propuesta por MARTIN (2002). De la aplicación de esas perspectivas y considerando el contexto cultural sobre el cual las dos siderurgias se establecieron, varias consideraciones pudieron ser realizadas. Para la Integración se puede entender las manifestaciones que apuntaban para un consenso en torno de las propuestas de la dirección del grupo adquirente. Con la perspectiva de la Diferenciación, fue posible verificar las diferentes posiciones de los grupos organizacionales, referente a los modelos

de cambio propuestos. Desde el enfoque de la Fragmentación, se consiguió acelerar los posicionamientos ambiguos las interpretaciones múltiples de los trabajadores en relación al evento. Se llegó a la conclusión de que los significados emergidos de las interpretaciones que las diferentes subculturas e individuos, atribuyen al evento, revelan importantes "insights" para los estudios culturales en adquisiciones.

**ABSTRACT:** This work reveals the manifestations of consensus and ambiguities in an environment of change, in the process of acquisition of companies related to the metallurgy sector. Taking as a parameter a study of the formation of the largest metallurgy group of flat steels in Latin America, it analyzes the dynamic of the meeting of two organizations, according to the structure of the cultural dimension proposed by MARTIN (2002). From the application of these perspectives, and considering the cultural context within which the two metallurgy companies are established, various considerations can be made. Integration is understood as the manifestations which indicate a consensus surrounding the proposals of the directors of the acquiring group. With the perspective of Differentiation, it was possible to see different positions of organizational groups in relation to the proposed models of change. From the focus of Fragmentation, the ambiguous positions and multiple interpretations of the workers were seen, in relation to the event. The conclusion was drawn that the meanings coming from the interpretations that the different subcultures and individuals attribute to the event reveal important insights for cultural studies on acquisitions.

**Key-words:**  
Acquisitions;  
Organizational  
culture;  
Theoretical  
perspectives.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios na aquisição de empresas tem sido decifrar o rumo da gestão a ser traçado para a companhia adquirida. Saber compreender o que mudar, como mudar e entender o mais rápido possível qual é a identidade da nova empresa transformaram-se em questionamentos emergentes na agenda daquelas corporações que se utilizam do exercício da compra como estratégia de expansão. Como, por exemplo, compartilhar o entrelaçamento de sistemas orgânicos de valores, rituais, símbolos e práticas das organizações? De que forma produzir um sentimento de lealdade entre os membros que, num passado recente, podem ter se defrontado na concorrência do mercado, ou mesmo, possuam diferenças culturais que impliquem problemas de adaptação? Essas são questões recorrentes à formação, evolução e transmissão da cultura organizacional que acabam gerando fricções interorganizacionais e impedimentos práticos para a implementação de estratégias de recursos humanos.

No meio acadêmico, a divergência cultural entre organizações é um dos aspectos mais propagados para justificar o insucesso das aquisições. Pouco se sabe, no entanto, até que ponto a diferenciação originária dessas manifestações interfere e compromete a combinação de organizações. Apesar de parecerem claras as dificuldades da integração organizacional, como superar o problema ainda é uma tarefa menos evidente. Na literatura sobre aquisições, algumas pesquisas têm buscado entender como os indivíduos reagem quando uma empresa é incorporada por outra. Nesses estudos, predominam ainda trabalhos descritivamente limitados focando, quase sempre, em uma cultura organizacional única

representada pela administração de topo, que muitas vezes desconsideram a interpretação das intervenções dos vários outros grupos de empregados.

Esta pesquisa contribui com os estudos culturais em aquisições na medida em que estende a investigação das percepções sobre o evento para todas as camadas de funcionários. O foco da análise abrange não só a ideologia da alta administração que percorre toda a organização, como também as posições dos grupos e as ambigüidades e contradições advindas das interpretações dos vários atores organizacionais. Uma empresa, ao adquirir outra, traz consigo uma história construída sobre um sistema cultural que, certamente, difere da que está sendo incorporada. A mudança implementada na empresa adquirida após a consolidação do evento induz uma transformação correspondente na identidade das pessoas envolvidas. Nesse instante, o comportamento dos indivíduos que participam do processo de integração pode variar em diferentes níveis de aceitação. Diante desse contexto, com este trabalho, argumenta-se que o conhecimento das configurações organizacionais sedimentadas durante a existência das empresas pode contribuir para o entendimento de como os sistemas culturais construídos e mantidos no tempo alteram-se ou são reconstruídos nas ações posteriores à consolidação do negócio.

Partindo desse pressuposto, o objetivo desta pesquisa é entender as transformações das significações culturais percebidas pelos membros de duas organizações do setor siderúrgico envolvidas em um processo de aquisição de empresas. Para analisar as mudanças ocorridas, analisou-se a aquisição que gerou o maior conglomerado siderúrgico de aços planos da América Latina. Diferentemente dos estudos científicos sobre cultura em aquisições que se concentram nos episódios, numa fase específica, ou sob o ponto de vista de uma determinada categoria funcional, a dinâmica da mudança cultural é analisada, não só a partir das conseqüências atribuídas à atuação dos líderes, como também das mudanças incrementais catalisadas entre os indivíduos e sub-unidades das organizações.

## **2 A EVOLUÇÃO DO FENÔMENO CONCENTRACIONISTA E OS ESTUDOS DE AQUISIÇÕES**

As aquisições e fusões, justamente em função do novo cenário econômico mundial caracterizado pela formação de grandes blocos econômicos e pelo aumento do poder global das grandes corporações, têm merecido atenção especial por parte de estudiosos da área de recursos humanos, que buscam entender como lidar com essas estratégias de concentração empresarial.

Mesmo não sendo um fenômeno recente no mundo, o movimento concentracionista passou a envolver um volume de negócios sem precedentes a partir da década de 90. Segundo uma análise de Deal e Kennedy (1999), realizada com base nos dados da IFR Securities Data, no início de 1981, o número de transações em aquisições e fusões nos Estados Unidos e na Europa sobrepujava os US\$ 100 bilhões. Em 1995, esse volume ultrapassou a astronômica cifra de US\$ 1 trilhão, dobrando para US\$ 2 trilhões em 1997. No Brasil, o volume financeiro de negócios que atingiu seu ápice em 1998 na onda de privatizações dos setores de siderurgia, telecomunicações, energia elétrica e bancos, apresentou um ligeiro declínio no início do segundo milênio. Em 2004 as operações de aquisições e fusões brasileiras voltaram a crescer alcançando a cifra de R\$ 106,6 bilhões, com aumento de 255% na comparação com o ano de 2003 (LUCCHESI, 2005).

Diferentemente do crescente registro no número de negócios envolvendo a compra de empresas, os empreendimentos bem sucedidos ainda não contabilizam operações que justifiquem a escalada dessa aglomeração empresarial. Além de prevalecer uma tendência de enriquecimento da empresa comprada - o que, raramente, sucede-se com a empresa compradora - de acordo com o World Trade Investment Report 1999, pouco mais da metade de todas as aquisições e fusões têm, realmente, adicionado algum benefício. Os pobres resultados são tipicamente atribuídos à superestimativa do preço de compra, à incompetência gerencial em alcançar as economias de escala projetadas e ao posicionamento estratégico da empresa, numa clara demonstração de desconsideração para com as questões humanas (MAYO, 2001). Raramente, também, a atenção se volta para a possível incompatibilidade das culturas organizacionais envolvidas.

O problema da desarmonia cultural seria o ponto cerne de interesse desta pesquisa. Após a aquisição, o distanciamento entre as culturas emerge como forte obstáculo na integração das empresas. Ele impede a introdução de mudanças na organização adquirida e, por conseguinte, está fortemente relacionado à falta de comprometimento de seus membros com os novos procedimentos gerenciais (CHILD et al., 2001). Não havendo uma sensibilização da administração por uma avaliação ex-ante do potencial humano envolvido na aquisição, a grande distância cultural identificada posteriormente se transforma em um grande desafio para a gerência de recursos humanos.

Logicamente que o tipo de aquisição determinará as possíveis graduações dos conflitos interorganizacionais. A similaridade dos negócios é um dos fatores que distingue o nível de contato necessário entre as culturas das organizações no processo de aquisição. Quando uma empresa decide comprar outra não-relacionada com os seus produtos e

mercados, espera-se uma conformação apenas dos sistemas de planejamento financeiro, permanecendo uma certa autonomia para as demais funções existentes entre as organizações (SHRIVASTAVA, 1986; NAPIER, 1989). Por outro lado, em uma aquisição relacionada, o interesse do comprador em alcançar as sinergias operacionais e financeiras é geralmente maior, fazendo com que a conciliação das culturas e a integração das operações sejam mais efetivas do que nas operações não-relacionadas (WALTER, 1985; CHATTERJEE, 1986). Nesses casos, a dissimilação de culturas pode produzir sentimentos de hostilidade e um desconforto significativo, diminuindo o compromisso e a cooperação por parte dos empregados da empresa adquirida.

Diante do cepticismo pela falta de um arcabouço teórico consistente que busque entender como as tensões são originadas e gerenciadas entre os indivíduos e grupos envolvidos na incorporação de empresas, este estudo pretende ampliar o entendimento das manifestações dessas pessoas, no sentido de elucidar os pontos de consenso e contradição para a gestão de recursos humanos nas aquisições. Partindo da constatação acima, que a junção de organizações de um mesmo setor pressupõe uma maior integração organizacional, gerando maiores conflitos no contato entre as empresas, quer se verificar o seguinte problema de pesquisa: Pode, a manifestação das pessoas envolvidas em uma aquisição relacionada, ser mais bem compreendida mediante o entendimento da formação e da mudança cultural vista sob as perspectivas da Integração, da Diferenciação e da Fragmentação?

Com a pesquisa buscou-se dotar essas indagações de uma base teórica e científica que pudessem ajudar a ampliar o conhecimento sobre as tensões culturais no processo de aquisição de empresas relacionadas. A pretensão final foi colaborar para com a ação gerencial, revelando introspecções que auxiliassem os gerentes a evitarem projetos e formas de comunicação propensos a falhar ou a gerar frustração, oposição e cinismo. Mais do que indicar aos gerentes o que fazer, com o estudo, procurou-se facilitar a compreensão de como não se proceder, informando ao gestor de pessoas os problemas originados no encontro de culturas distintas.

### **3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA MUDANÇA CULTURAL NAS AQUISIÇÕES**

Objetiva-se, principalmente, com este estudo analisar a transformação cultural em um processo de aquisição com base nas três perspectivas propostas por Martin (2002). A cultura e a mudança cultural são tratados como paradigmas que expressam pontos de vista alternativos de pesquisadores da cultura organizacional e variam nos níveis de Integração,

Diferenciação e Fragmentação. A proposta das múltiplas perspectivas com implicações diferentes para o controle gerencial, pode levantar questões salutaras para distinguir as formas que os indivíduos das empresas adquirida e adquirente percebem a junção das organizações.

#### **4 PRESERVAÇÃO E REFORÇO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO**

A perspectiva da Integração, uma das dimensões do modelo de Martin (2002), é concernente com o alto consenso existente em uma cultura. Pelo paradigma da Integração, a cultura é definida, muitas vezes, como compartilhada por uma organização ou grupo único, um mecanismo de integração que agrega, na forma social e normativa, membros de diversos grupos organizacionais. Participar significa buscar uma linguagem comum dentro de um conjunto de comportamentos consensualmente apropriado. A maioria das pessoas compartilham dos valores e pressupostos que a cultura organizacional promove, e as crenças e comportamentos dos atores organizacionais cobrem uma extensa área dessa conduta (PAYNE, 2001).

Essa perspectiva abarca a visão de uma série de pesquisadores com focos de análise convergentes, que exploram os valores da administração de topo e os aspectos simbólicos da vida cultural, como os rituais, as histórias e os pressupostos básicos (DEAL; KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1999). Assim, nenhuma cultura é expressa sem que aconteça uma identificação dos atores sociais com seus pares, sem o reconhecimento das estratégias de socialização e sem que haja a interiorização dos membros da coletividade.

A perspectiva da Integração foca nas manifestações culturais que possuem significados consistentes. Sua estrutura admite o consenso claro, não necessariamente unânime, e exclui a ambigüidade como fator de análise. Martin (2002, p.94) compara a abordagem da Integração à metáfora do monolítico sólido. Uma pedra rochosa onde tudo é visto numa só direção pela maioria das pessoas, independente do ângulo da visão. No estudo da Integração cada manifestação cultural mencionada é condizente com a precedente criando uma rede de elementos de realimentação mútua.

Para os representantes da abordagem integradora, a herança do mito tipificada em um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação tende geralmente ser eternizada. Essas doutrinas, tipicamente incorporadas à ideologia central da empresa, constituem-se em uma declaração do propósito da organização usualmente restritos ao gerenciamento de topo. A idealização monolítica da perspectiva da Integração pode vir a ser aplicada em uma

aquisição relacionada. Presume-se, nesses casos, que ela auxilie na compreensão de como os membros das organizações adquirente e adquirida se manifestam perante as orientações dos condutores do processo de incorporação organizacional.

## **5 A PERSPECTIVA DA DIFERENCIAÇÃO E A MANIFESTAÇÃO DAS SUBCULTURAS NO AMBIENTE DE AQUISIÇÃO**

Uma abordagem contrária à visão homogênea e integradora da cultura corporativa é caracterizada pela Diferenciação e a diversidade no ambiente organizacional. No paradigma da Diferenciação buscam-se as inconsistências, a falta de consenso e as fontes culturais não centradas na liderança (MARTIN, 2002). Nessa perspectiva, enfatiza-se a importância das várias subunidades, incluindo os grupos e os indivíduos que representam as influências internas e externas da organização. Sob a interpretação de Morgan (1986), as organizações são minis sociedades que têm padrões distintos para interpretar a cultura dominante, verdadeiras subculturas que se formam quando os indivíduos apresentam similaridades de valores, sentimentos e atitudes em relação às normas ou às novas condutas gerenciais.

Hoje, as culturas das grandes corporações tendem a se apresentar como uma miscelânea de subculturas autônomas, nas quais os grupos, tipicamente isolados, aglutinam-se por funções específicas. Com a existência de diversas equipes com visões comuns, percebe-se a presença de uma perspectiva cultural diferenciada na organização. Há um baixo nível de consenso pelo fato de as diferentes partes da empresa perpetuarem objetivos distintos. Isso significa que cada parte estará orientada para o seu próprio limite, prevalecendo um intenso comprometimento com os valores comuns ao grupo e uma baixa convergência entre os subgrupos (PAYNE, 2001).

Pela perspectiva da Diferenciação, verifica-se que pessoas de diferentes funções (finanças, marketing, produção, vendas, etc.) desenvolverão elementos culturais próprios por atuarem em atividades correlatas, sob condições ambientais específicas e, sobretudo, por possuírem uma formação educacional e profissional similares (TRIANDIS, 1995). Isso é facilmente percebido nas grandes organizações. Parker (2000) chega a encontrar três grandes fontes de diferenciação em estudos de casos em organizações: 1) a profissional e ocupacional, 2) a conectada à idade ou tempo no serviço e 3) a espacial e funcional, relativas à localização geográfica e função no trabalho. Nas grandes corporações persistem níveis de diferenciação dentro da própria

função - pessoas com diferentes níveis de educação, associados a diferentes status sócio-econômicos, raças, etnias, gêneros e idades - que perseguem diferentes conjuntos de valores.

Em um processo de aquisição, a Diferenciação pode estar refletida na forma como os grupos funcionais das empresas envolvidas percebem a incorporação. A formação de subculturas é explícita quando grupos de empregados oriundos de firmas adquiridas são forçados a exercerem suas funções em um ambiente hostil e de constante ameaça. Equipes de produção, compras, distribuição, contabilidade, marketing e vendas criam o seu próprio mundo em separado e se solidarizam na defesa contra a implementação de modelos revolucionários como o *downsizing* e a reengenharia (DEAL; KENNEDY, 1999).

Na tentativa de estabelecer uma significativa situação de trabalho, as subculturas preservam suas próprias normas e valores em defesa contra intrusões não desejadas. Os grupos, com o passar do tempo, compartilham pontos de vista em comum, desenvolvem um consenso sobre as tarefas e os comportamentos que produzem resultados desejáveis e acabam por defender coletivamente a cultura do grupo contra o avanço da influência de outras culturas. Nesses casos, a mudança é menos gerenciável, pois cada parte da organização está empenhada em preservar a sua integridade. Ao invés de centrar os esforços no sucesso da organização, as subseções colaboram com as outras seções para se auto-protegerem (PAYNE, 2001).

O mapeamento de potenciais subculturas pode vir a ajudar a revitalizar as culturas organizacionais deterioradas. Ele identifica agrupamentos que compartilham das mesmas características culturais. Assumindo que os valores do trabalho estão organizados ao longo das dimensões individual e coletiva, facilita-se o entendimento da integração dos indivíduos com as unidades sociais (LORD e BROWN, 2001). Além das origens relacionadas à proximidade e ao compartilhamento histórico, as subculturas emergem de setores, departamentos e divisões que cortam as linhas funcionais convencionais. Pessoas que trabalham em áreas bem definidas consomem mais tempo com colegas dessa mesma afinidade funcional do que com os demais funcionários. O organograma, ou até mesmo um livro de endereçamento por divisões funcionais, pode vir a ser uma fonte referencial para se construir uma aproximação preliminar das subculturas existentes.

Com a perspectiva da Diferenciação confirma-se então que, dentro das subculturas, pode-se perpetuar um nível de integração. Não obstante, a extensa preocupação dos indivíduos com as suas agendas e o constante conflito nas relações interpessoais, acabam por comprometer o compartilhamento comum dos valores que aproximam os subgrupos (MARCH e OLSEN, 1976; WEICK, 1979). Essa visão da cultura organizacional é chamada de perspectiva fragmentada.



## 6 A PERSPECTIVA DA FRAGMENTAÇÃO - A AMBIGÜIDADE E A DICOTOMIA LATENTE NAS AQUISIÇÕES

Por meio do paradigma da Fragmentação pode-se visualizar a cultura organizacional como, por si mesma, incerta. Quanto mais se estuda a realidade organizacional maiores são as evidências que suportam a incerteza no ambiente. Juntamente com a sociedade moderna, as organizações são caracterizadas pela ambigüidade e cabe à perspectiva cultural contextualizá-la. A ênfase na ambigüidade como característica central da cultura organizacional seria uma resposta à idéia dominante que considera a cultura e as subculturas como entidades que produzem harmonia e solucionam os problemas (ALVESSON, 2002).

De acordo com as perspectivas da Integração e da Diferenciação, a ambigüidade é vista como gerenciável. A insegurança seria apenas um estado transitório que antecede a um processo de mudança em torno de uma nova liderança, mesmo assim, sujeita a ser evitada pela ação das subculturas que buscam resolver as diferenças internas, desafiando a atenção dada ao incerto (CYERT; MARCH, 1963). Nas agregações das perspectivas consensual e diferenciada, ignoram-se as inconsistências e os conflitos. Contrariamente, sob a luz da Fragmentação, não há oportunidades para o compartilhamento de um conjunto integrado de valores, salvo a conscientização da ambigüidade. Os paradoxos, a falta de clareza e as interpretações irreconciliáveis são, simultaneamente, acolhidas e legitimadas.

A ambigüidade na cultura organizacional é o resultado de certas características do ambiente, confusas para os funcionários. Martin e Meyerson (1988) enfocam que a desconfiança dos empregados advém da possível falta de comprometimento da organização para com o igualitarismo na distribuição de recursos, benefícios e possibilidades de crescimento profissional. A retórica da equidade é, em geral, questionada pela confusão e pela contradição. Vê-se freqüentemente que a propagada união, o espírito de comunicação e a informalidade são, contraditoriamente, praticadas pelos gerentes no dia a dia da organização.

Existem diferentes visões e definições sobre a ambigüidade. Duas correntes na teoria organizacional dominam o seu significado. Uma delas enfatiza que a ambigüidade é entendida como realidades múltiplas, inevitável e, algumas vezes, positiva (FELDMAN, 1991; MARTIN, 2002; MEYERSON, 1994). A segunda corrente entende a ambigüidade como um sintoma de anormalidade, forçoso de ser interpretado e resolvido pelo seu caráter equivocado, que reflete a falta ou a falha na comunicação (MARCH; OLSEN, 1976).

As alegações positivas e negativas levam a crer que a interpretação de um dado fenômeno dicotômico depende da própria situação e varia de pessoa para pessoa. Em algumas situações, os membros da organização, ao se sentirem ameaçados no trabalho, farão uso da liberdade de agir e experimentarão novos desafios (MEYERSON, 1991). A ansiedade, uma reação típica à ambigüidade, funcionaria como um combustível para vencer a inércia e deflagrar o esforço da adaptação, podendo ser considerada normal e desejável. Em outros casos, tanto a organização como seus funcionários enfrentarão a incerteza, por ser aconselhável minimizá-la, no sentido de equilibrar as relações interpessoais (WEICK, 1991). Em se tratando das aquisições, para Jemison e Sitkin (1986), a ambigüidade incide com maior intensidade no período que antecede o processo de negociação. Para esses autores, é nesse estágio que a situação como um todo, apresenta-se bastante ambígua.

Na visão fragmentada, a organização forma um conjunto complexo de aspectos culturais, nos quais prevalecem interesses contraditórios oriundos de interpretações distintas do que é bom ou ruim. Antes de assumir que a cultura é funcional ou boa para a organização e para as propostas gerenciais, faz sentido distinguir entre suas várias funções e reconhecer que elas devem se conflitar. Payne (2001) admite que as culturas consistentes com a perspectiva fragmentada, provavelmente, serão bastante difusas em termos das crenças e dos comportamentos produzidos pelos seus membros, muito em razão de os indivíduos seguirem os seus próprios fins, em detrimento à causa coletiva. Assim, persiste um baixo consenso na organização, e as atitudes e os comportamentos correntes revelam-se mais debilitados do que os valores em relação aos pressupostos considerados legítimos.

A ambigüidade não está esquecida na literatura de aquisições. Contudo, ela é tratada, majoritariamente, como um obstáculo ao sucesso do evento, um dispositivo que causa problemas ao processo. Jemison e Sitkin (1986), por exemplo, clamam pela necessidade de focar as várias ambigüidades que emergem durante as negociações para evitar que o desempenho posterior seja comprometido. As ameaças podem ser agravadas com o conflito de culturas (CHATTERJEE, 1986), a resistência dos empregados (BUONO e BOWDITCH, 1989) e o vácuo de identidade, ocasionado pela síndrome da perda de valores (HASPELAGH e JEMISON, 1991).

A despeito do mal provocado pela incerteza, a ambigüidade não tem que ser traduzida, exclusivamente, como um empecilho para as aquisições. Com a Fragmentação entende-se que as situações comumente consideradas como problemáticas devem ocorrer em função das múltiplas interpretações. Capturar a multiplicidade de compreensões do indivíduo

no processo de aquisições pode auxiliar no entendimento das perspectivas do grupo e da organização. Uma abordagem ambígua pode ser útil para reinterpretar e encontrar as contradições e outras multiplicidades individuais oriundas do evento. Conhecendo as interpretações contraditórias e outras heterogeneidades das pessoas envolvidas no processo, clareia-se o significado coletivo da aquisição.

## 7 O CAMINHO METODOLÓGICO

No sentido de averiguar como os indivíduos e grupos de trabalhos se manifestam em um evento de aquisição de empresas de um mesmo setor, optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa e descritiva. Uma das vantagens da metodologia qualitativa é poder envolver uma ampla variedade de materiais empíricos que possibilitem ao pesquisador dar sentido e interpretar o objeto em estudo nos seus mais diversos momentos. Para esta pesquisa, adotou-se o estudo de caso e a análise de conteúdo como estratégias centrais de investigação metodológica.

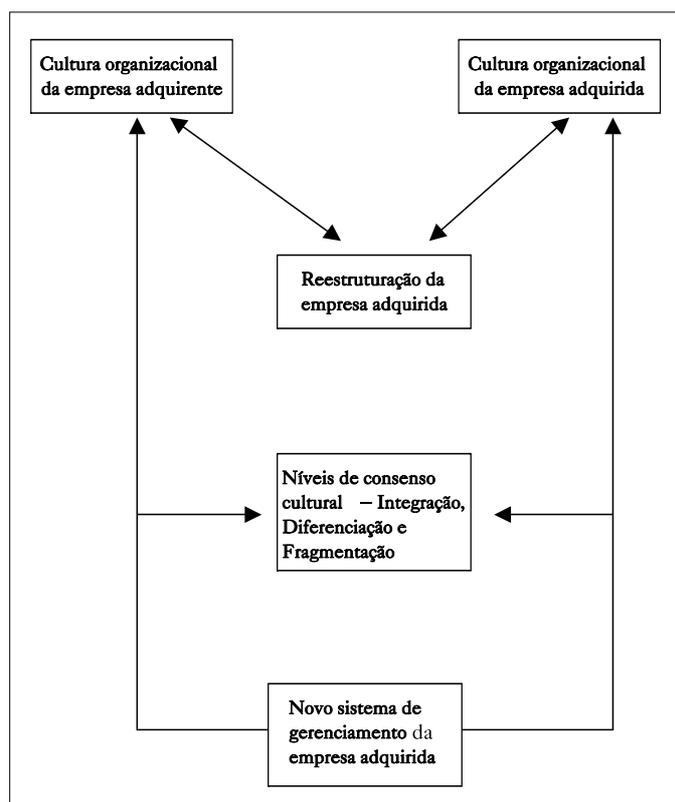


Figura 1: Caminho metodológico  
Fonte: Dados de pesquisa

Algumas dimensões de análise, como a cultura organizacional das organizações adquirente e adquirida e as ações de reestruturação na empresa comprada foram definidas visando entender a outra dimensão das manifestações dos funcionários que participaram do processo de aquisição (conforme a estrutura teórica proposta na Figura 1). Esse esquema conceitual foi elaborado para revelar, previamente, a sedimentação da cultura de cada uma das organizações e elucidar, posteriormente, a transformação cultural ocorrida com o processo de aquisição, pelas lentes da Integração, da Diferenciação e da Fragmentação (MARTIN, 2002). Assim, de acordo com as perspectivas observadas, diferentes cenários foram se desenhando, até se obter um perfil que expressasse a nova cultura que permeia a gestão da empresa adquirida.

De acordo com Alvesson (2002), a vantagem de se utilizar uma metodologia privilegiando as configurações culturais múltiplas reside na série de revelações de diferentes níveis e tipos que podem ser expressas em um evento específico. Ao invés de retratar a forma trivial e unitária da cultura, a interpretação é sensível às contradições nas atitudes e práticas dos atores organizacionais. As complexas configurações formadas pelas mudanças ou circunstâncias externas conectam as pessoas por meio de diferentes subgrupos, acelerando um movimento de variação e dinâmica nas reações dos indivíduos.

## 8 O ESTUDO EXPLORATÓRIO TRILHANDO A METODOLOGIA DE PESQUISA

No intuito de explorar os pontos consensuais e divergentes na junção de organizações, surgiu a oportunidade de estudar a compra da COSIPA - Companhia Siderúrgica Paulista, pela USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais, uma complexa negociação, que originou o maior grupo siderúrgico de aços planos da América Latina. O interesse pelo caso surgiu das condições do negócio, envolvendo empresas oriundas de um mesmo ramo de negócios e das dimensões significativas das duas companhias. Sabendo-se tratar de duas grandes siderúrgicas de tamanho similar, viu-se crescer a possibilidade de extrair uma amostra representativa, que possibilitasse, por exemplo, comparar aspectos da construção e mudança cultural manifestados por funcionários e grupos ocupacionais específicos.

Os sinais de uma cultura bastante sedimentada na USIMINAS se traduziu num outro fator de motivação para o estudo. Um dos objetivos da investigação era, justamente, buscar entender se a diferença entre as culturas das organizações seria de fato um empecilho na integração das empresas. Assim, o passo seguinte foi apurar se as duas siderúrgicas atendiam ao

requisito de terem se formado sob bases culturais diferentes. Numa entrevista preliminar realizada com um assessor direto da presidência da adquirente ficaram evidenciados indícios de culturas distintas. As diferenças não se restringiam apenas aos aspectos organizacionais. Percebeu-se que a cultura das comunidades locais também exerciam um grande peso na expressão das diferenças regionais entre as duas siderúrgicas.

Na mesma conversa com esse assessor da USIMINAS, foi informado das dificuldades enfrentadas nas duas grandes reestruturações financeiras e estruturais realizadas na COSIPA. Pairava uma curiosidade nos dirigentes em descobrir as causas de certas resistências que permeavam o contato entre os funcionários e gerentes das empresas. As suposições ventiladas giravam em torno das diferentes trajetórias históricas trilhadas pelas organizações, da rivalidade advinda dos tempos em que se disputava o mesmo mercado e das questões de cunho regional. O problema que se colocava era entender como essas heranças tinham se constituído e afetado o relacionamento dessas organizações no momento em que elas começaram a fazer parte de um mesmo grupo empresarial. Assim, planejou-se, com a assessoria da presidência da USIMINAS, uma série de encontros com funcionários de ambas as organizações.

## 9 A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na coleta de dados objetivou-se desvendar a cultura das empresas e a influência que elas exerciam durante e após o processo de aquisição. Para este fim, com o levantamento das informações, buscou-se reunir entrevistas com funcionários mais antigos das duas companhias. A idéia inicial foi ouvir uma amostragem que representasse as visões dos vários grupos que tivessem tido participação nas atividades comuns desenvolvidas pelas duas organizações no período de 1994 a 2005.

Dentro dessa linha, a amostra foi sendo construída no decorrer da pesquisa, elegendo-se, então, a técnica da "bola de neve" como guia para convocar as pessoas seguintes a serem ouvidas. À medida que os depoentes iam sendo entrevistados, eles indicavam outros indivíduos, da mesma ou da outra organização, que também tiveram atuação no processo de aquisição, até atingir o ponto de saturação da amostragem. Ao se perceber que novos depoimentos não estavam mais trazendo contribuições significativas para o estudo, encerraram-se as entrevistas.

No roteiro de entrevista procurou-se evidenciar as interpretações individuais em dois momentos. Primeiramente, solicitando aos entrevistados discorrer sobre a influência da empresa na sua formação pessoal e profissional e os elementos culturais embebidos dessa vivência organizacional. Num

segundo momento, exploraram-se mais detalhadamente as percepções do processo de aquisição. Foram entrevistados presidentes, diretores, chefe de usina, assessores, gerentes, engenheiros, técnicos, ex-presidentes, ex-diretores e aposentados totalizando 97 depoimentos, sendo 49 da USIMINAS e 48 da COSIPA.

A análise de conteúdo utilizada procurou abordar os temas, tendo como parâmetro, no caso da formação cultural, as fontes escritas sobre a história de cada uma das organizações e as fontes orais daqueles membros que delas fizeram parte desde o início. Visando compreender as manifestações dos funcionários no encontro posterior das duas companhias, inicialmente, identificou-se os atores individuais e os grupos envolvidos nos eventos que permearam a junção das empresas. Assim, por meio da análise dos extratos orais, as temáticas foram sendo selecionadas e analisadas.

No tratamento dos dados, a idéia foi transformar o conjunto de trajetórias individuais em unidades de análise para, então, mapear as características que identificavam e diferenciavam os grupos das duas culturas organizacionais. Pela análise das informações coletadas, procurou-se então, cumprir as seguintes etapas:

- a) Desvendar as culturas das organizações;
- b) Levantar os principais eventos que marcaram o encontro das duas empresas;
- c) Identificar os atores individuais e os grupos envolvidos nos eventos e, por meio dos extratos orais, os principais temas enfatizados nos depoimentos;
- d) Relacionar as evidências emergidas da análise cultural que influenciaram no gerenciamento da organização adquirida.

## 10 A FORMAÇÃO CULTURAL E O ENCONTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A construção do universo cultural de uma organização é retratada quando se resgata a sua história e a de seus agentes. Pressupõe-se que pelo entendimento da cultura de uma empresa pode-se permear as ações e as reações de seus componentes em um processo de integração posterior com outra organização. No caso em estudo, as organizações pesquisadas, concorrentes históricas no segmento de aços planos, apresentaram trajetórias completamente opostas em termos de sedimentação cultural. Constituídas no início dos anos de 1960, as duas siderúrgicas permaneceram como estatais até o início dos anos de 1990, quando foram privatizadas.

A USIMINAS teve, desde o início de suas operações, a presença de um ativo sócio japonês. Ao longo dos 40 anos de existência da companhia, a



influência da cultura japonesa esteve sempre presente na forma de gestão, na tecnologia, nos valores e nos rituais adotados pela siderúrgica. Mesmo enquanto estatal, a organização privilegiou a gestão especialista e manteve intacta a estrutura tecnológica que separa a operação da manutenção siderúrgica. Vários outros elementos culturais herdados dos japoneses como a disciplina, o comprometimento, o coletivismo, as celebrações de rituais operacionais e o foco em resultados foram amplamente valorizados pelos funcionários nos depoimentos.

Ao contrário da USIMINAS, a COSIPA apresentou traços de uma cultura bem mais fragmentada, caracterizada por gestões de forte interferência política no período estatal. Os grupos provisórios de gestores que foram se instalando no poder negavam ou desconsideravam as realizações das administrações anteriores. Essa descontinuidade administrativa fez com que a siderúrgica fosse comandada, da data da fundação até a privatização, por 18 presidentes, uma média de um presidente a cada dois anos, bem acima da USIMINAS, que no mesmo período teve 7 presidentes.

Outra característica presente na cultura da COSIPA é a desvinculação dos principais dirigentes da companhia com a formação siderúrgica. Esse foi um traço comum dos presidentes que comandaram a empresa nas gestões da estatal. Adeptos do típico estilo populista, a siderúrgica adotou modelos de gestão focados no desenvolvimento humano e na melhoria do ambiente interno de trabalho. Acima das questões de ordem técnica e operacional, o administrador se preocupava em proporcionar à classe operária um ambiente de bem-estar social que contrabalanceasse com as pesadas condições de trabalho do meio industrial siderúrgico.

Seria impossível para uma organização industrial, onde predominava o interesse político e o corporativismo sindical, sobreviver sem uma estrutura técnica que lhe possibilitasse produzir. Na pesquisa identificou-se na COSIPA uma parte do grupo de técnicos que tentou se manter distante do ambiente de manipulação e aliciamento difundido pela classe de dirigentes que se revezavam no poder. Parecia haver duas gestões siderúrgicas em uma só: a que fazia a usina funcionar e a que transitava na administração negociando os cargos de escalão mais alto. Com isso, alguns valores e práticas ligados à necessidade de sobrevivência da empresa começaram a se enraizar no corpo operacional. Características como ser aguerrido, vestir a camisa e resolver situações emergenciais ou consideradas operacionalmente perdidas foram sendo incorporadas, independentemente da rotatividade que se sucedia nos postos de direção.

Para analisar como se deu o encontro dessas duas companhias tão antagônicas realizou-se um levantamento dos principais eventos que

marcaram a junção das empresas. A análise pós-aquisição compreendeu duas etapas, sendo a primeira delas correspondente ao período de 1993 (ano da privatização da COSIPA) a 1999. Nesse primeiro momento, a USIMINAS, juntamente com o Banco Bozano Simonsen, assumem o controle acionário da COSIPA. A gestão foi compartilhada, cabendo à siderúrgica adquirente gerir as atividades operacionais e ao banco administrar as finanças da adquirida. Na segunda etapa, de 1999 a 2003, o período analisado compreendeu a incorporação definitiva da COSIPA. Em 1999, com a retirada do Bozano, o grupo USIMINAS, numa negociação contábil denominada de *dropdown*, adquire 92% das ações de COSIPA.

Na verdade, são dois marcos de mudanças que as empresas vivenciaram, percebidos com mais intensidade pelos funcionários da adquirida na privatização e mais contundentemente no dropdown pelos funcionários da adquirente. Culturalmente, isso se explica, pelo lado da COSIPA, como um resgate da identidade do funcionário, abalada pelo estado de deterioração da siderúrgica nos momentos que precederam a privatização. Para o funcionário da USIMINAS, seria a consolidação de uma posição efetiva de dono, mas, em contrapartida, revertida em apreensão em decorrência da grande dívida contraída com a negociação.

O conjunto de significações retratado pelas pessoas envolvidas na aquisição é permeado por uma seqüência de eventos representativos de mudanças estruturais e operacionais que foram se sucedendo na COSIPA. Entre os principais episódios da primeira fase, que vai da privatização ao *dropdown*, destacam-se: a) a primeira reestruturação da siderúrgica comandada por uma firma de consultoria externa e a assistência técnica prestada pela adquirente, contratada para suprir as demandas levantadas pelas áreas operacionais da adquirida.

A segunda fase é demarcada pela reestruturação financeira e societária da companhia paulista, incorporada numa complexa negociação acionária. Com o *dropdown*, a USIMINAS adquire um percentual significativo do capital social de COSIPA e passa a administrá-la soberanamente. Nesse período, relevam-se: a segunda reestruturação funcional coordenada pelos próprios gestores da companhia e a execução dos projetos de sinergia, objetivando a junção de áreas específicas e eliminação de redundâncias nos procedimentos e funções operacionais.

Entre os atores que presenciaram essa gama de acontecimentos, estão, pelo lado da USIMINAS, os membros da alta administração, os gerentes e aqueles técnicos sem cargos gerenciais; do lado da COSIPA, os superintendentes, gerentes, engenheiros e operadores que conviveram com as mudanças implementadas pela nova controladora e sobreviveram a elas. Dos extratos orais retirados das entrevistas com esses grupos de funcionários,

foram surgindo temáticas que ajudaram a dirimir o entendimento analítico da influência cultural na aquisição relacionada.

A dinâmica da análise desse encontro foi realizado tendo como parâmetro as orientações do presidente da USIMINAS nas duas fases assinaladas. Após a privatização da COSIPA, o norte inicial estabelecido visou a aproveitar alguns valores e práticas da cultura da adquirente, transferindo-os para a siderúrgica adquirida. Nesse discurso, estava assegurada a autonomia das duas organizações, mantida mesmo após a adquirente consolidar a posição de proprietária exclusiva. Posteriormente a essa aquisição definitiva, a instrução foi para uma aproximação maior das equipes de trabalho, definida em projetos de sinergia, tendo como finalidade unificar as áreas comuns das siderúrgicas.

A investigação de como as duas culturas se manifestam seria uma tentativa de analisar os empecilhos advindos das reações diante dos esforços de se integrar as organizações. Nesse sentido, os depoimentos que apontavam para um consenso em torno das propostas da direção do grupo adquirente estariam relacionados à perspectiva da Integração. As diferentes posições dos grupos ou subculturas organizacionais que dizem respeito aos valores, às transferências de práticas e aos modelos propostos de mudanças estariam associadas à perspectiva da Diferenciação. A Fragmentação se refletiria nos posicionamentos ambíguos e nas múltiplas interpretações dos trabalhadores em relação ao evento em si.

## **11 AS MANIFESTAÇÕES CULTURAIS APÓS A AQUISIÇÃO VISTAS PELAS PERSPECTIVAS DA INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO**

Pela análise das questões convergentes e divergentes extraídas dos depoimentos de indivíduos e grupos que construíram e receberam o universo cultural das organizações, pôde-se identificar pontos de integração e fragmentação que, no contato das equipes, passaram a ser aceitos ou rejeitados pelos que participaram das ações conjuntas entre as duas siderúrgicas. Do caso em estudo, emergem-se algumas descobertas oriundas das abordagens de Integração, Diferenciação e Fragmentação utilizadas para analisar o ambiente pós aquisição nas duas siderúrgicas.

Do ponto de vista da Integração, algumas manifestações culturais consistentes foram extraídas dos depoimentos dos funcionários de ambas as organizações pesquisadas. A consistência não implica necessariamente a unanimidade dos respondentes, mas indica a grande maioria que atesta determinada posição assumida pela alta administração. Por meio da análise das repercussões concernentes às decisões posteriores à aquisição, a abordagem integradora possibilitou espelhar visões compartilhadas

daqueles que participaram das principais atividades da junção organizacional. Esse consenso, estampado em uma das organizações ou nas duas, abre espaço para possíveis abstrações sobre os pontos de convergência no gerenciamento da aquisição.

Entre os indicadores de Integração, a saída do sócio-banqueiro, o respeito à conservação dos aspectos culturais locais e a formalização e o envolvimento da alta administração nas atividades de sinergia iniciadas após o *dropdown* consistem em elementos de elevado consenso manifestados pelos funcionários das duas siderúrgicas. O aprofundamento em estudos sobre o compartilhamento da gestão em fusões e aquisições traduz-se em uma proposta para futuras investigações na área. Pelos resultados deste trabalho, entende-se que a retirada da sociedade de um acionista com o negócio central distinto do segmento siderúrgico facilitou uma integração maior das organizações.

A preservação dos valores culturais locais também se traduziu numa característica consonante opinada pelos entrevistados. A maior parte dos depoentes reconhece a importância de se manterem os costumes regionais inerentes às localidades das duas unidades industriais. Pela localização das usinas, são criados hábitos sociais diferenciados e refletidos no tempo de locomoção da residência ao trabalho, nas formas de lazer cultuadas nos finais de semana e na própria formação acadêmica e profissional proporcionada pela distância e acesso aos principais centros de excelência educacional. São sinais peculiares de cada região que, pelos relatos, devem ser mantidos e respeitados.

O terceiro aspecto relativo ao paradigma da Integração identificado nas duas organizações pesquisadas diz respeito à procurada sinergia que se deseja na incorporação de empresas. A troca de experiências e os encontros de discussões técnicas sobre as melhores práticas representam um momento de crescimento profissional e reconhecimento das habilidades que podem ser permutadas. Independentemente da forma de integração e controle que a adquirente procura sobre a adquirida, numa aquisição relacionada, a modificação ou introdução de novas práticas perpassa pelo diálogo franco e aberto das equipes de trabalho. Esse é o caminho mais curto para diminuir os impactos decorrentes das diferenças culturais na execução e no aprimoramento de uma tarefa.

No tocante à adquirida, dentro da abordagem de Integração três eventos receberam amplo apoio do corpo funcional: o fato da empresa ter sido comprada por pessoas do ramo, as mudanças graduais proferidas pela adquirente e a decisão de uma das reestruturações da companhia ser conduzida pelos próprios agentes internos. Persiste quase que uma ampla consensualidade sobre o fato de terem sido siderurgistas os compradores da COSIPA. Essa aceitabilidade por um dono advindo de um mesmo nicho de mercado pode ser aproveitada em um trabalho de interação

interorganizacional posterior à aquisição, em especial, se a área de Recursos Humanos souber aproveitar as potencialidades e demandas oriundas das competências que passam a ser compartilhadas pelas companhias envolvidas no processo.

O cadenciado estilo da adquirente de, gradativamente, sem muitos efeitos traumáticos, ir conquistando o alvo almejado encontrou bom respaldo com os cosipanos. Não que a adquirida tenha passado ileso pelas duas reestruturações que diminuíram sensivelmente o quadro de pessoal, mas a forma como foi conduzido o enxugamento e a racionalização de funções agradou pelo aspecto anticolonizador da adquirente. Esse modo de proceder difere um pouco das atitudes agressivas exercidas na seqüência da consolidação dos negócios de aquisição que, em geral, envolvem uma ampla ocupação de cargos e pesadas revisões nos procedimentos até então adotados pela empresa incorporada. A velocidade e o efeito da reestruturação nas aquisições e fusões sempre foram um dilema para as organizações que se utilizam dessa estratégia de crescimento. Uma atitude mais agressiva implicará uma velocidade mais rápida e radical nos rumos da organização. O outro caminho segue uma adaptação incremental, propondo mudanças cadenciadas nos procedimentos e trocas de cargos.

Ao contrário da primeira reestruturação, o segundo *downsizing* obteve menos resistência por parte dos funcionários da COSIPA. Esse foi outro fator de Integração manifestado pelos membros da adquirida ao se referirem ao método "não cirúrgico" de realizar a reestruturação. Isso se deve à opção da siderúrgica em utilizar, ao invés de um agente externo, os próprios gerentes para coordenarem o processo de reorganização funcional. Como conhecedores dos potenciais humanos, dos processos e atividades departamentais, o gerente deve exercer o papel central e não o de coadjuvante, como aconteceu na primeira reestruturação coordenada por uma empresa de consultoria externa.

Pela abordagem da Diferenciação, foi possível identificar interpretações de grupos funcionais em relação a alguns eventos: dos gerentes da adquirente questionando a autonomia concedida à organização comprada; dos técnicos da adquirida em função de ser o concorrente histórico o comprador; e dos gerentes e técnicos da adquirida criticando, respectivamente, a condução e os critérios da reestruturação da companhia por agentes externos. Na adquirente, o grupo gerencial, apesar de representar a classe de gestores adequada do comportamento, que utiliza a conversa e a paciência como meios de convencimento, sentiu-se incomodado com o modelo de intervenção proposto privilegiando a independência administrativa da COSIPA. A decisão de conceder autonomia à adquirida pode restringir a interferência efetiva dos gerentes da organização adquirente nos setores pares da organização incorporada.

Em função disso, perde-se um tempo enorme em encontros inoperantes de equipes operacionais, uma vez que, a troca de experiências se limita ao discurso e não ao compromisso de adotar a melhor prática debatida.

Na siderúrgica adquirida, os técnicos foram os que mais sentiram com o anúncio da compra. De uma maneira geral, a grande massa de trabalhadores sem função gerencial é bastante afetada nas mudanças estruturais posteriores à aquisição. As reestruturações levam as pessoas a se juntarem em grupos internos e procurarem orientações nos sindicatos. É um temor que se agrava nas aquisições relacionadas em função das racionalizações e demissões provocadas pela eliminação de atividades comuns redundantes. Para o grupo gerencial da adquirida, o questionamento é quanto à situação de obrigatoriedade à qual foram submetidos pelo consultor externo de escolher os funcionários a serem demitidos e comunicar-lhes isso. Para suavizar o trauma em uma reestruturação, o ideal, talvez, seja uma maior participação das gerências na definição dos critérios de demissão que serão adotados. A transparência no processo de escolha dos que permanecerão na organização pode evitar as marcas que geralmente ficam, resultantes de decisões impositivas descabidas de respaldo metodológico. Os métodos utilizados pelo agente externo, quando não representam um critério de julgamento justo, deixam no ar um clima de insegurança, mesmo após consolidada a diminuição de pessoal.

Com a abordagem da Diferenciação verifica-se que dentro dos grupos pode-se formar fragmentos oriundos de revelações incongruentes com os valores que aproximam as subculturas. Na aquisição, isso ocorre tanto nos grupos da adquirente, como nos da adquirida. Essa incoerência pode estar espalhada por toda a organização. Assim, pela análise da Fragmentação, permitiu-se elencar os interesses que contradizem às propostas dos elementos culturais apreçados para o novo formato corporativo.

As ambigüidades emergentes identificadas na adquirente dizem respeito à incompreensão relativa à apreensão dos membros da adquirida em perderem o posto de trabalho; à resistência branca encontrada nas reuniões das equipes pares; às diferenças culturais entre as organizações e; ao bairrismo regional exposto pela comunidade, sindicatos e os próprios funcionários da adquirida. Nos primeiros encontros procedentes à aquisição emergiram conflitos decorrentes da sensação dos funcionários da COSIPA em relação ao funcionário da USIMINAS de "tomar o lugar" ou de "querer aparecer" na usina adquirida. Causou estranheza aos membros da adquirente a reação passiva dos integrantes da COSIPA à tentativa de uma interação maior dos grupos de trabalho. Reações justificadas pelos aspectos da trajetória cultural das organizações: o costume do debate técnico exaustivo na adquirente e dos resquícios de passividade oriundo do período estatal na adquirida. Pelas diferenças de



formação cultural entre as siderúrgicas explicam-se também as manifestações ambíguas advindas da operacionalização de equipamentos e do tratamento dado a fornecedores e clientes. O outro fragmento percebido nos depoimentos dos membros da adquirente refere-se a hostilização de caráter regionalista. São situações que podem ocorrer na existência de algum tipo de rivalidade entre as regiões nas quais estão estabelecidas as organizações adquirente e adquirida.

Da dimensão da Fragmentação elucidaram-se as seguintes inconsistências na adquirida: um sentimento de transitoriedade da permanência da adquirente; a prepotência do dono sentida em algumas atitudes dos membros da adquirente; a ocupação de cargos chaves pela compradora e; as diferenças de estrutura e formação especialista, em particular, na área comercial. A sensação inicial dos funcionários da COSIPA de uma ocupação provisória pela USIMINAS pode ser entendida se resgatarmos o descontínuismo administrativo que marcou as constantes trocas de gestão na história da empresa. Outras ambigüidades são também percebidas em esporádicos abusos de autoridade dos funcionários da adquirida, normalmente expressos, em comentários que enfatizam a posição de dono para justificar certas atitudes. A ocupação dos principais cargos da alta administração acabou gerando uma dicotomia para alguns membros da COSIPA, uma vez que o discurso dominante era no sentido de autonomia organizacional.

O último fragmento acima citado seria um reflexo das diferenças culturais, em especial, entre as áreas de comercialização. A flexibilidade da estrutura comercial da COSIPA contrasta com a rigidez e a austeridade do setor comercial da USIMINAS. Pode-se dizer que ignorar as diferenças de natureza operacional e estrutural de áreas comuns em um processo de interação geram barreiras para uma atuação conjunta das empresas no mercado. A não-definição dos segmentos de mercado para as equipes de vendas, por exemplo, constituiu-se em um indicador de Fragmentação tanto na adquirente, quanto na adquirida. Deve-se atentar para outros dois fragmentos revelados em ambas organizações: as diferenças de estrutura em áreas do setor industrial e o desconhecimento da estrutura global do sistema corporativo.

Encontrar a estrutura ideal após a incorporação de empresas de um mesmo setor, além de ser uma tarefa complicada, não desfruta de estudos específicos na literatura de aquisições. Com este trabalho é possível afirmar que os aspectos de formação cultural podem indicar a mudança ou justificar a permanência da estrutura de origem de uma organização. O que deve estar bem definido é o papel de cada unidade de negócio no contexto da corporação. Muitas vezes, com o processo de incorporação de empresas, o grupo empresarial se torna tão complexo que o funcionário, a menor parte do sistema, desconhece o que se passa nas outras unidades corporativas.





## 12 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou entender se as manifestações dos funcionários envolvidos em uma aquisição relacionada poderiam ser melhor compreendidas pela análise da formação cultural e das perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação. Assim como a compreensão da sedimentação da cultura organizacional auxilia na elucidação dos fatores estabilizadores e divergentes no encontro de organizações, as três abordagens culturais propostas ajudam a desvendar pontos relevantes de consenso e disfunções para os gestores de aquisições.

Mesmo reconhecendo a limitação de apenas um estudo de caso para tecer uma análise mais abrangente da questão, uma série de contribuições podem ser extraídas desse trabalho. A aceitabilidade do fato da compra ter como origem organizações do mesmo setor, o consenso sobre a preservação de elementos culturais locais, as dificuldades em se dividir a gestão posterior da aquisição com outro acionista e as ambigüidades que prevalecem na autonomia concedida à adquirida, ou à própria forma cadenciada de executar o processo de mudança, apresentam-se como temáticas de elevada importância nos debates que envolvem a gestão pós-aquisição. Para enriquecer a discussão sobre a influência das culturas organizacionais e regionais no estilo de mudança adotado posteriormente às aquisições, faz-se produtora novas pesquisas que envolvam também empresas adquirentes com estilos de ações mais impositivas

Um dos maiores desafios da gestão de corporações em crescimento é possibilitar aos seus membros uma visão das vantagens que esses indivíduos podem obter com o aumento do grupo empresarial. Como em geral, uma nova aquisição ainda é motivo para reestruturações que envolvem demissões e revisões de processos e cargos, as organizações devem buscar conhecer as limitações e potencialidades do corpo de funcionários para saber aproveitá-las. Dentro deste cenário uma coisa parece ser certa: diante das eminências de uma competição mundial darwiniana, na qual só os maiores, mais fortes e mais eficientes sobrevivem, as organizações que estiverem culturalmente mais preparadas, inclusive para lidarem com uma possível perda de identidade cultural, contarão com vantagens poderosíssimas para enfrentar o fenômeno da megafusão, uma realidade no emergente mercado internacional.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications, 2002.
- BUONO A.; BOWDITCH, J. *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.
- CHATTERJEE, S., Types of synergy and economic values: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic of Management Journal*. Fort Leonard Wood, Missouri, 78, p.119-140, 1986.

- CHILD J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A. **The new corporate cultures - revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering**. New York: Perseus Books, 1999.
- FELDMAN, M. S. The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. In: FROST, P. J., et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage Publications, 1991.
- HASPELAGH, P.C.; JEMISON, D.B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**. New York: Free Press, 1991.
- JEMISON, D. B.; SITKIN, S. B. Acquisitions: the process can be a problem. **Harvard Business Review**. Watertown, MA, march-april, 1986.
- LORD, R. G., BROWN, D. J. Leadership, values and subordinate self-concepts. **Leadership Quarterly**. New York: Vol. 12, Issue 2, Summer 2001.
- LUCCHESI, C. P. Fusões e aquisições movimentam R\$ 106,6 bilhões em 50 operações. **Valor Econômico**. São Paulo 13 abr 2005.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976. P. 10-23
- MARTIN J. **Organizational Culture - Mapping the Terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- MARTIN, J.; MEYERSON, D. Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In: PONDY, L.R. et al (Eds.). **Managing ambiguity and change**. New York: Wiley, 1988.
- MAYO, A. **The Human value of the enterprise - valuing people as assets - monitoring, measuring, managing**. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.
- MEYERSON, D. "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In: FROST, P. J.; et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage Publications, 1991.
- MEYERSON, D. Interpretations of stress in institutions: the cultural production of ambiguity and burnout. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, NY, 39, 628-653, 1994.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- NAPIER, N. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes. A review and suggested typology. **Journal of Management Studies**. Oxford, UK, 26, p. 271-289, 1989.
- PARKER, M. **Organizational culture and identity**. London: Sage Publications, 2000.
- PAYNE, R. A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In: COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P.C. **The international handbook of organizational culture and climate**. Chichester, NY: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.
- SCHEIN, E.H. **The corporate culture survival guide**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- SHRIVASTAVA, P. Postmerger integration. **The Journal of Business Strategy**. Bradford, UK, 7 (1), 65-76, 1986.
- TRIANDIS, H.C. A theoretical framework for the study of diversity. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; COSTANZO, M. A (eds.) **Diversity in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, P.11-36, 1995.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **World Trade Investment Report 1999**. New York: United Nations, 1999.
- WALTER, G. A Culture collisions in mergers and acquisitions. In: FROST, J.P. et al. (eds) **Organizational culture**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, p. 301-314, 1985.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2.ed. Reading, Mass.: AddisonWesley, 1979.
- WEICK, K. E. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. In: FROST, P. J.; et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage Publications, 1991.

