

# **GESTÃO DA MUDANÇA NA MITIGAÇÃO DO IMPACTO CULTURAL: UMA ANÁLISE EM FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS**

**ANDREIA ALVES TRIANON RIBEIRO**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA  
andriatrianon@outlook.com

**LUIS FERNANDO ASCENÇÃO GUEDES**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)  
lguedes@usp.br

## **Introdução**

A falta de sensibilidade a diferenças culturais pode implicar em algum grau de insucesso nas operações de F&As. Observa-se empiricamente que as fusões e aquisições estão se tornando frequentes, com volumes de recursos empenhados significativos. O processo de integração das empresas, porém, não é trivial, em particular na forma de se implementar. Um dos maiores desafios está em consolidar estruturas com culturas diferentes e mitigar a resistência das pessoas à mudança.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A Gestão da Mudança surge como um componente essencial na estratégia de mitigação de riscos e este trabalho propõe entender como tal disciplina pode mitigar impactos culturais em F&As. Busca também fornecer justificativas sobre a importância da Gestão da Mudança na mitigação de impactos culturais, a fim de que as empresas possam bem valorizá-la e passar a adotá-la em processos de fusões e aquisições que planejem em seus negócios.

## **Fundamentação Teórica**

Para se alcançarem os objetivos deste trabalho, procurou-se identificar na literatura as referências que abordassem os principais tópicos, dados os objetivos: cultura organizacional, impactos culturais em fusões e aquisições, e as metodologias da Gestão da Mudança na mitigação de impactos culturais. Foram abordados trabalhos de autores de referência, tais como Schein, Pettigrew, Fleury, Fischer, Barros e Tanure.

## **Metodologia**

Além da pesquisa bibliográfica, foi elaborada uma pesquisa qualitativa por meio do estudo de sete fusões ocorridas no Brasil recentemente: Kroton Educacional, JBS, Andrew Corporation, Diageo, Alpargatas, Itaú-Unibanco e Cosan. Foi também conduzida uma entrevista com um especialista em Gestão da Mudança de modo a contrastar os aspectos encontrados na realidade prática das organizações para aprimoramento do estudo.

## **Análise dos Resultados**

Na análise do conteúdo da pesquisa (entrevistas e estudo de sete F&As), primeiramente foram identificados e contrastados com a literatura os principais impactos culturais gerados pelas fusões e aquisições. Em seguida foram identificadas as metodologias e técnicas de Gestão da Mudança disponíveis e adequadas para auxiliar esse processo, corroborando afirmações identificadas na referencial teórico considerado.

## **Conclusão**

A pesquisa identifica e fundamenta a importância que as técnicas e ferramentas de Gestão da Mudança têm na mitigação dos impactos culturais e a metodologia mais eficaz a ser utilizada para que se cumpra esse papel em fusões e aquisições de empresas.

## **Referências Bibliográficas**

BARROS, B. T. (Org.). Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001  
PETTIGREW, A. M. On sdutyng organizational cultures. Administrative Science Quarterly, v.24, 1979  
FLEURY, M. T. Gestão de Pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2002  
SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo, Atlas, 2009  
TANURE, B.; CANÇADO, V. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. Revista de Adm de Empresas, v.45, n.2, 2005

# GESTÃO DA MUDANÇA NA MITIGAÇÃO DO IMPACTO CULTURAL: UMA ANÁLISE EM FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVO

No ambiente de negócios contemporâneo observa-se a crescente importância e frequência de ocorrência de fusões e aquisições (F&A) entre empresas, iniciativas capazes de reforçar mutuamente os fatores de competitividade das companhias envolvidas no negócio e que, não raramente, são decorrentes de pressões por redução de custo ou aumento de eficiência operacional.

Observa-se em anos recentes importante crescimento da quantidade de processos de F&A no Brasil nos mais diversos setores. Em 2011, por exemplo, foi concluída a fusão entre Sadia e Perdigão, um negócio de mais de R\$ 36 bilhões e o maior da história do setor alimentício; no mesmo ano, mas no setor farmacêutico, houve a fusão entre Droga Raia e Drogasil, movimentando cifras da ordem de R\$ 20 bilhões e em 2014 o setor educacional foi movimentado pela fusão entre Kroton e Anhanguera, que juntas têm cerca de um milhão de alunos.

Historicamente, o termo “integração” origina-se em Fayol (1949), ao abordar cooperação e coordenação, sendo mais tarde definido por Lawrence e Lorsch (1967) como um processo de união de vários subsistemas, sejam nas atividades funcionais, nas estruturas, sistemas e /ou nas culturas das organizações, a fim de facilitar o funcionamento conjunto das empresas envolvidas. Uma integração, portanto, pode se dar em diferentes planos: operacional, tático, de processos, sistemas de informação, sistemas contábeis, de gestão e mesmo cultural.

O conceito evoluiu ao longo da prática da administração para duas vertentes similares, porém distintas: Fusões e Aquisições. Em termos estritos, a aquisição implica que uma companhia efetivamente adquira controle societário de outra e a fusão, por outro lado, ocorre quando as empresas se unem seus ativos e competências, porém sem que a propriedade de nenhuma seja transacionada. Em ambos os casos, diga-se, os objetivos são similares: aumento da competitividade, melhor posição no mercado, busca e implementação de sinergias, aumento da base de clientes, redução de custos operacionais, acesso a parceiros da cadeia de valor e a tecnologias estratégicas, entre outros, segundo autores como Barros (2001), Barros (2003), e Camargos e Barbosa (2009).

O aprofundamento da globalização dos mercados e a integração de cadeias de valor globais (superando por larga margem nacionalidades e culturas) sugere a relevância do estudo dos fatores de integração cultural empresas de diferentes latitudes e fusos horários. Nesse sentido, está no escopo da *Gestão da Mudança* buscar estratégias que visem minimizar os impactos negativos do eventual choque de culturas, e, ao mesmo tempo, aproveitar essa diversidade na organização para dela extrair vantagens competitivas robustas.

Para Barros (2001), os colaboradores de uma organização não têm plena consciência da cultura na qual estão imersos, o que, segundo a mesma autora, acaba sendo uma das razões dos choques culturais nas fusões, aquisições e parcerias. A autora sugere que a franqueza, clareza e transparência de informações durante o processo de aproximação mútua contribuem de modo importante para mitigação dos riscos de choque cultural.

Esse estudo tem como objeto a integração de culturas corporativas durante processos de fusão e aquisição e, para tanto, será inspirado pela seguinte pergunta de pesquisa: Como a Gestão da Mudança pode mitigar impactos culturais em fusões e aquisições de empresas? Tendo em vista a relevância e complexidade do cenário brevemente exposto, o objetivo geral deste estudo é analisar a relevância da Gestão da Mudança na mitigação do impacto cultural nos processos de centralização de estruturas em fusões e aquisições de empresas. Para tanto, foram identificados

os principais impactos culturais observados em processos de fusões e aquisições, assim como as metodologias a serem utilizadas na Gestão da Mudança para mitigar os impactos culturais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tendo em vista o objetivo deste estudo, foram analisados tópicos da literatura sobre os temas: cultura organizacional, impactos culturais em fusões e aquisições, Gestão da Mudança e mitigação de impactos culturais.

### ***Cultura organizacional***

O estudo sobre o tema, no âmbito das organizações, inicia-se ainda na década de 1970. Pettigrew (1979) foi um dos primeiros autores a utilizar as expressões “cultura corporativa” e “cultura organizacional”. Para esse autor, a cultura organizacional consiste em um “sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW 1979, p. 574).

Segundo Smircich (1983) há duas correntes teóricas relevantes nessa área do conhecimento: a primeira associa-se a uma perspectiva funcionalista, enfocando a cultura como uma variável, isto é, “algo que a organização possui” (SMIRCICH, 1983) e a segunda aborda a cultura como uma metáfora, ou seja, como “algo que a organização é” (SMIRCICH, 1983). A abordagem utilizada neste estudo está alinhada à primeira corrente e, nesse sentido, corrobora a afirmação de Pettigrew (1996), justamente quando afirma que administrar a cultura organizacional é um processo difícil, mas possível.

Para Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991), valores constituem o núcleo da cultura. Para estes autores são os valores compartilhados que definem o caráter fundamental da organização, aquilo que a diferencia. Para outros autores (e.g. CURRY; MOORE, 2003) é somente com os valores compartilhados que a parceria pode ter sucesso. Ressaltam-se que podem ainda existir subculturas organizacionais, que são, na definição de Fleury e Sampaio (2002), “um conjunto de valores e pressupostos básicos inerentes a um grupo ou a uma parte da organização”. Estas subculturas são denominadas “contraculturas” por alguns autores, quando constituem fonte de conflito com a cultura dominante na empresa.

Tomei e Braunstein (1994) enfatizam que a cultura de uma organização é difícil de ser transformada, pois, como exige tempo para se formar e desenvolver, cria e apropria-se de uma ordem, que passa por um processo lento, difícil e nem sempre bem-sucedido para ser modificada.

### ***Impactos culturais em fusões e aquisições de empresas***

Segundo Carleton (1999), um choque cultural ocorre quando dois grupos coesos possuem opiniões divergentes sobre o que é realmente importante, o que deve ser mensurado, como tomar as melhores decisões, como organizar os recursos, como supervisionar as pessoas, como transmitir as informações e assim por diante. Se houver um choque entre a cultura corporativa dos dois grupos, a colisão pode levar a discussões, confusão e até perda de autoridade.

Quando se aquiesce que há ao menos potencialmente conflitos em processo de adaptação ao se integrar duas culturas diferentes, é possível buscar formas de amenizar os impactos, respeitando as diferenças e sabendo aproveitar as qualidades existentes nas duas culturas. Souza e Sousa (2007) entendem que “nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação”.

Segundo Dias (2003) “a organização é um sistema aberto, permeável e receptivo a outras influências culturais que alterarão alguns aspectos da cultura organizacional predominante”. Barros et al. (2003) reforçam a resistência à integração provocada pelo sentimento de perda. Os autores ressaltam ainda que a mudança organizacional provoca reações individuais muito próximas à perda de um ente querido e fazem uma analogia entre a situação vivida nas organizações e as quatro fases descritas por Bowlby (1982) sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda. Barros (2003), quando trata da condução de pessoas nos processos de fusão e aquisição, destaca a importância da participação da área de Gestão de Pessoas no processo, em particular na fase de *due diligence*. Esta é uma fase inicial do processo de aquisição ou fusão, na qual são feitos levantamentos de dados e análises da empresa-alvo. O mais comum é que se levantem dados relativos a implicações financeiras do acordo, porém é também estratégica a visão de outros setores tais como marketing, gestão de pessoas e atendimento a clientes.

Barros (2003) acrescenta ainda que os casos de fusão e aquisição bem-sucedidos envolveram a participação de equipes multidisciplinares avaliando a empresa-alvo sob vários ângulos, em particular sobre a necessidade de identificação do grau de integração cultural que será incorrido. Segundo a autora, a integração cultural pode ser classificada em três tipos: assimilação cultural, mescla cultural ou pluralidade cultural. A assimilação cultural, modelo que pressupõe a presença de uma cultura dominante, provoca um alto grau de mudança para a empresa adquirida e um baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A empresa compradora impõe seus procedimentos e sistemas, e trata a resistência à mudança e o sentimento de perda como manifestações naturais das pessoas da empresa adquirida. A integração via mescla cultural é mais comum em processos de fusão. Apesar de idealizada como a melhor alternativa de integração, por tentar preservar o que cada cultura tem de melhor, essa estratégia envolve um elevado custo de coordenação, maiores riscos políticos e é mais demorada que as demais. Além disso, o equilíbrio entre as empresas, sugerido pela estratégia, é possível apenas em termo teóricos, visto que “na prática existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil” (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003). A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ou seja, o grau de mudança é baixo para ambas as empresas.

Conforme o resultado da pesquisa de Barros et al. (2003), utiliza-se mais frequentemente a estratégia de assimilação cultural, seguida pela mescla cultural e pela pluralidade cultural, nesta ordem. Segundo o estudo, não existe melhor ou pior modelo de integração cultural, mas o mais adequado para cada tipo de operação. Em geral, “a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada” (BARROS et al., 2003). Ressalte-se que há ainda um quarto tipo de integração cultural denominado “movimento reverso”. Ele é excepcional: a cultura da adquirida domina a cultura da adquirente (GOSHAL e TANURE, 2004 *apud* TANURE e CANÇADO, 2005).

### ***Gestão da Mudança e suas metodologias na mitigação do impacto cultural***

Dentre as medidas preventivas mais relevantes às consequências negativas de um choque cultural, é evidente a importância do envolvimento emocional dos “chefes” nas operações de F&As. No entanto, eles precisam tomar consciência da parte que lhes cabe no processo e prepara-se para gerenciar a situação de acordo (BARROS, 2001). Schein (2009) indica que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda. De acordo com Nunes e Vieira (2008), o líder tem papel decisivo na formação da cultura organizacional, podendo criá-la, modificá-la ou mesmo destruí-la. Ainda segundo os autores, suas ações guiam os outros membros da organização em relação à forma correta de perceber, pensar e sentir quanto aos problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna.

Barros (2001) afirma que a comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de F&A. Em um primeiro momento o objetivo é informar de maneira abrangente a fim de minimizar especulações. As especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar a performance dos funcionários. Posteriormente, segundo o autor, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que conduzirão a nova organização. Essas informações ajudam os funcionários a se situarem e servem como arrefecimento às tensões que são naturais desses processos.

Contudo, Carleton (1999) afirma que é possível facilitar a integração das culturas de duas empresas realizando antes da operação uma auditoria cultural de longo alcance. O autor propõe a utilização de um modelo que divide a noção de cultura em doze áreas diferentes (de direção e resultados pretendidos, passando pelo ambiente físico, até indicadores culturais). Com base nessas dimensões seriam capturados dados das duas organizações – adquirente e adquirida – e por meio da análise comparativa, seriam identificadas áreas de conflito ou desentendimento potencial.

O objetivo de uma auditoria cultural é elaborar um plano para administrar diferenças culturais em processos de F&A, tal como é a prática quando da integração de sistemas financeiros ou contábeis ou sistemas de informática. Carleton (1999) adverte que essa auditoria deve ser conduzida tendo como fonte de informação fundamental as pessoas de ambas empresas, ou seja, significa empregar procedimentos metodológicos adequados para a coletas dos dados, tais como entrevistas e *focus group*. O mesmo autor também destaca que os formulários e testes culturais prontos ou outras ferramentas genéricas são atraentes, em virtude da simplicidade e do baixo custo, porém esse tipo de instrumento não facilita que se revelem situações delicadas ou exemplos que ajudem a entender o que deve mudar e por quê.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo fez uso de um método que pode ser classificado como uma pesquisa descritiva exploratória, de caráter qualitativo, dividida em duas etapas. A primeira etapa, pesquisa bibliográfica, baseou-se no referencial teórico com o propósito de localizar fatos e evidências que pudessem direcionar o estudo. A segunda etapa, a pesquisa qualitativa propriamente dita, objetiva identificar os principais impactos causados por diferentes culturas organizacionais em processos de fusões e aquisições de sete casos de empresas. Em fusões, os casos apresentados são: Diageo, Itaú-Unibanco, Cosan e Kroton Educacional; em aquisições: Andrew Corporation, Alpargatas e JBS.

Foram entrevistados seis executivos que tiveram participação intensa em processos de fusões e aquisições nas empresas selecionadas. Três entrevistados são originariamente da área de Gestão de Pessoas, e fazem parte do grupo G3 RH, formado por profissionais e consultores de RH e que tem como objetivo compartilhar experiências e analisar os principais temas relacionados à área. Uma breve qualificação dos entrevistados é apresentada no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Qualificação dos executivos entrevistados

<b>Identificação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado A	Andrew Corporation	Diretor RH
Entrevistado B	Diageo e Alpargatas	Diretor RH
Entrevistado C	Cosan	Diretor RH
Entrevistado D	Kroton Educacional	Diretor de Projetos, Processos e Integração
Entrevistado E	Itaú-Unibanco	Gerente de Projetos
Entrevistado F	JBS	Gerente de Inteligência de Mercado

De modo a oferecer mais subsídios e insights sobre formas de minimizar riscos de choques de culturas também foi entrevistado um consultor organizacional que acumula considerável experiência no tema (Entrevistado G). O entrevistado tem vinte e dois anos de experiência no campo de gestão da mudança. Foi sócio da Accenture, responsável pela implantação da metodologia de *Change Management* na filial da consultoria no Brasil, Diretor do Grupo Bom Preço e atualmente é consultor organizacional, tendo realizado projetos para empresas tais como Globo, CSN, Usiminas, Eletropaulo, Bandeirante Energia (EDP), entre outras.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas pessoais e questionário semiestruturado no qual se procurou avaliar os motivadores do processo de Gestão da Mudança, a preparação, ou não, para se evitar o choque cultural durante o processo de fusão ou aquisição, as metodologias utilizadas e o papel da comunicação, entre outros aspectos relevantes, tendo em vista os objetivos desse estudo.

O roteiro de questões das entrevistas foi desenvolvido por meio da técnica proposta por Sampieri et al (2013, p. 229 e 230), na qual as perguntas retomam às referências teóricas na pesquisa. As entrevistas pessoais e a coleta de dados ocorreram ao longo do mês de maio de 2015.

#### 4 RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

A ordenação dos dados dos cinco casos estudados ofereceu a possibilidade de classificação de todos os tópicos abordados, identificando as semelhanças e as diferenças entre eles. Apresenta-se, então, a seguir no Quadro 2, tal classificação relacionando os casos da Kroton, JBS, Andrew, Diageo e Alpargatas, a fim de auxiliar a interpretação dos resultados.

Quadro 2 – Classificação dos dados nos Estudos de Casos

<i>Tópicos</i>	<i>Semelhanças</i>	<i>Diferenças</i>
O tempo em que se começa a Gestão da Mudança	Nos casos da Kroton e da Andrew, a Gestão da Mudança começou no início do processo de F&A, a fim de comunicar aos colaboradores da empresa do ocorrido e suavizar o clima organizacional. Já na Diageo e Alpargatas, a Gestão da Mudança teve início para direcionar a cultura e os valores.	Na Kroton, a Gestão da Mudança começou antes mesmo da aprovação do CADE. Na Andrew, ao contrário, esperou-se primeiramente que a aquisição estivesse aprovada pelo órgão regulamentador para iniciar a Gestão da Mudança; Entre Diageo e Alpargatas, a primeira buscou enfatizar os novos valores que a empresa possuía e a outra impor a cultura da empresa adquirente.
A existência de auditoria cultural no início dos processos de F&As	Em todos os casos apresentados, a auditoria cultural não foi realizada pela Gestão da Mudança. A auditoria deu-se nas questões estruturais e estratégicas das empresas na F&A.	Diferentemente dos outros casos, na Diageo não se preocupou a auditoria cultural pelo fato de a empresa possuir diversas culturas em diferentes países onde ela obtinha operação, então, buscou-se somente determinar os novos valores, podendo haver culturas variadas nas suas diferentes operações.
Os principais objetivos e resultados esperados da Gestão da Mudança	Em todos os casos os objetivos comuns visavam a integrar os negócios das duas empresas, sem prejudicar os resultados financeiros. Além disso, na Kroton e na Andrew o objetivo estava também em realizar uma transição mais suave e transparente para os colaboradores, e reter os melhores talentos das duas empresas.	Na Diageo, os objetivos da Gestão da Mudança também era implementar as novas políticas e práticas, os novos valores, que pudessem influenciar a cultura da empresa. Tanto na JBS como na Alpargatas os objetivos não estavam relacionados com o impacto para os colaboradores das empresas, a prioridade estava na integração dos negócios e nos resultados financeiros.

<i>Tópicos</i>	<i>Semelhanças</i>	<i>Diferenças</i>
As metodologias utilizadas na Gestão da Mudança	Tanto na JBS como na Andrew e na Cosan a metodologia utilizada foi estabelecer pessoas e equipes especializadas que pudessem fazer a escolha dos melhores processos e estruturas; Na Diageo e Alpargatas a metodologia era instruir as novas políticas da empresa.	A Diageo, Alpargatas e o Itaú-Unibanco enfatizaram a comunicação em suas metodologias, diferentemente dos outros casos.
A importância da comunicação no processo de Gestão da Mudança	Em todos os casos a comunicação foi importante no processo de Gestão da Mudança. Na Kroton e na Andrew a comunicação serviu para tranquilizar os colaboradores de qualquer boato referente a possíveis mudanças dentro das empresas.	Na Alpargatas a comunicação não foi muito efetiva, por se tratar de uma aquisição e, dessa forma, as diretrizes vinham de quem comprou a empresa. Apesar de que no caso da Andrew, que também foi uma aquisição, a comunicação foi eficaz. Importante enfatizar, também, que no caso da JBS a comunicação era realizada em grande volume pela alta direção (os próprios donos); e na Andrew, o Entrevistado A destacou que ele, como o diretor de RH, era o responsável por realizar essa comunicação.
A participação de líderes no processo de Gestão da Mudança	Em todos os casos o líder teve participação na Gestão da Mudança e sua maior importância estava na comunicação. Nos casos da Kroton, Andrew e Alpargatas o líder era peça fundamental em garantir o envolvimento dos colaboradores junto à mudança organizacional.	Nenhuma. Todos os casos tiveram abordagens semelhantes em relação aos líderes.
As resistências, problemas e/ou dificuldades encontradas no processo de F&A pela Gestão da Mudança	O choque de culturas e a comparação entre as culturas das empresas foram percebidos como geradores de resistências e dificuldades nos casos da JBS, Andrew, Itaú-Unibanco e Cosan. A divisão de grupo de pessoas menos resistentes a mais resistentes percebida pelo Entrevistado B, nos casos da Diageo e Alpargatas, pode ser encontrada também no caso da Andrew, onde na unidade de Jaguariúna havia pessoas mais resistentes à aquisição.	Na Kroton, o primeiro problema estava em demonstrar que a Gestão da Mudança era fator crítico para o sucesso da integração das empresas. O segundo problema estava em ter discernimento na comunicação, a fim de não gerar interpretações indesejadas. Já na Andrew, a dificuldade se deu também após mudança de lideranças e como agir perante elas.
Os resultados percebidos após a Gestão da Mudança	Tanto na JBS, como na Andrew, Diageo e Alpargatas, aproveitou-se a oportunidade de avaliar e integrar com sucesso as estruturas e negócios das empresas, e implementar novas políticas, procedimentos e valores que pudessem ajudar a atingir os resultados esperados. Além disso, no Itaú-Unibanco, a comunicação conseguiu disseminar a nova cultura e engajar seus colaboradores nela.	Na Kroton a comunicação da Gestão da Mudança fez com que as incertezas diminuíssem perante os colaboradores da empresa. Já na JBS, alguns funcionários não se adaptaram aos novos procedimentos, outros conseguiram encontrar oportunidades e aproveitá-las.

<i>Tópicos</i>	<i>Semelhanças</i>	<i>Diferenças</i>
A opinião de que num processo F&A uma cultura sobrepõe a outra ou é possível a criação de uma nova cultura	Tanto o Entrevistado A, ex-executivo da Andrew, como Entrevistado B, ex-executivo da Diageo e Alpargatas, e Entrevistado E, do Itaú-Unibanco, acreditam na criação de uma nova cultura num processo de fusão.	Entrevistado B acredita, entretanto, que numa fusão a criação de uma nova cultura é a melhor situação. Já o Entrevistado A, também acredita que isso pode ocorrer em aquisições, citando o exemplo da aquisição da AT&T pela Nokia, onde houve posteriormente uma mescla cultural entre as duas empresas. Contudo, na opinião do Entrevistado C, não existe a criação de cultura nova no curto prazo, sempre uma cultura prevalece em F&As.

De posse dos dados apresentados no Quadro 2, pôde-se comparar também a visão do especialista em Gestão da Mudança, Entrevistado G, cuja síntese é apresentada abaixo.

- O tempo em que se começa a Gestão da Mudança:

A Gestão da Mudança deve ter início logo quando se levanta a possibilidade de uma F&A. Segundo ela, quando as empresas chamam uma consultoria para realizar a Gestão da Mudança é porque já estão enfrentando problemas no processo de mudança na F&A. Assim, o caso da Andrew afirma que ela iniciou a Gestão da Mudança somente após a confirmação da aquisição da empresa. No caso da Kroton, entretanto, mostra que a empresa fez diferente, iniciou a Gestão da Mudança antes mesmo da aprovação do CADE.

- A existência de auditoria cultural no início dos processos de F&As:

A auditoria cultural deve ser sempre realizada no início do processo de F&A. Os casos estudados, porém, demonstram que é comum não haver a realização dessa auditoria de cultura. No caso da Diageo, como havia uma grande consultoria, a McKinsey, responsável pela Gestão da Mudança na fusão (comentado pelo Entrevistado B em sua entrevista), houve então uma divulgação dos novos valores da empresa, preocupou-se com os direcionamentos da cultura organizacional. Fato que corrobora a afirmação do Entrevistado G, de que mesmo que não haja um reconhecimento da cultura, a auditoria deve ser feita.

- Os principais objetivos e resultados esperados da Gestão da Mudança:

O objetivo das empresas quando contratam uma consultoria para realizar a Gestão da Mudança é mitigar os impactos dos movimentos gerados pelos funcionários após a comunicação da F&A. Isso confirma os dados obtidos pelos Estudos de Casos, onde todas as empresas demonstraram preocupadas em não afetar os resultados financeiros. Assim, na Kroton e na Andrew buscou-se realizar uma transição mais suave e transparente para os colaboradores. Somente na Diageo preocupou-se, além disso, em disseminar os novos valores da empresa.

- As metodologias utilizadas na Gestão da Mudança:

O enfatizado o mapa dos *stakeholders* e como proceder com cada um deles para minimizar riscos, como sendo o principal componente da metodologia de Gestão da Mudança em F&As. Nenhum dos casos estudados, porém, mostrou realizar esse mapa de *stakeholders*. Somente o Plano de Comunicação foi mencionado, o que, na visão do Entrevistado G, é um componente “terceirizável”, *commoditie*, da Gestão da Mudança.

- A importância da comunicação no processo de Gestão da Mudança:

Todos os casos apresentados corroboraram a opinião do Entrevistado G de que a comunicação é absolutamente fundamental. Além disso, Entrevistado G destacou a importância dessa comunicação feita pelos líderes das empresas, como no caso da JBS, onde os próprios donos da empresa realizaram a comunicação, e no caso do Itaú-Unibanco, onde os líderes da empresa tinham uma identificação e a disseminava. Na Andrew, entretanto, a comunicação mostrou ter sido realizada por uma área, no caso a área de RH dirigida pelo Entrevistado A. Nesse caso,

como dito pelo Entrevistado G: “o plano de Comunicação vira uma coisa para [área de] Comunicação”, o que para ela é um erro.

- A participação de líderes no processo de Gestão da Mudança:

O Entrevistado G relacionou a importância dos líderes na comunicação e como era difícil a veiculação dessa comunicação com verdade por eles. Nos casos estudados, todas as empresas demonstraram também que a importância dos líderes estava na comunicação para garantir o envolvimento dos colaboradores junto à F&A.

- As resistências, problemas e/ou dificuldades encontradas no processo de F&A pela Gestão da Mudança:

Foi destacado o comprometimento dos líderes, como sendo a maior dificuldade na Gestão da Mudança em F&As. Os líderes, responsáveis por disseminar a nova cultura da empresa, quando não têm comprometimento, acabam potencializando as resistências dentro da organização e não conseguem controlar os diferentes grupos de pessoas resistentes, mencionados pelo Entrevistado B. Essa dificuldade pode aumentar, quando há mudança de lideranças, como ocorreu no caso da Andrew. Além dessa dificuldade, uma outra, identificada na Kroton, está relacionada à forma de comunicação para que não acentue a resistência das pessoas. Por fim, um problema relevante aparece quando há o choque cultural entre as empresas e surge a comparação entre as duas culturas, como nos casos da JBS, Andrew, Itaú-Unibanco e Cosan.

- Os resultados percebidos após a Gestão da Mudança:

Quando se consegue que a alta liderança da empresa obtenha aprendizado no processo de Gestão da Mudança, os resultados são alcançados. Dessa maneira, como em todos os casos estudados o líder teve participação na Gestão da Mudança, e sua maior importância estava na comunicação, as empresas obtiveram sucesso em suas F&As.

- A opinião de que num processo F&A uma cultura sobrepõe a outra ou é possível a criação de uma nova cultura:

Não há como num processo de F&A uma cultura se sobrepor a outra, porque todas as pessoas de alguma forma são influenciadas ao entrar em contato com uma cultura diferente. Na visão dela, o ideal em F&As é que a cultura seja renovada, integrar o que as diferentes culturas possuem de melhor. O que parece ter acontecido nos casos da Andrew, Diageo, Alpargatas, Itaú-Unibanco, onde se percebeu a criação de “novas culturas”. Porém, isso vai contra a opinião do Entrevistado C, que acredita que a criação de uma nova cultura, somente ocorre no longo prazo.

## **5 Análise dos dados**

Quando o Entrevistado C diz não acreditar na criação de uma nova cultura em processos de F&As e que sempre uma cultura se sobrepõe a outra, corrobora a perspectiva de Smircich (1983) que aborda a cultura como um dado, ou seja, como “algo que a organização é”. Ao dizer também que uma cultura nova somente pode aparecer no longo prazo, porque é complexo e moroso modificar a cultura já entranhada na organização, o Entrevistado C confirma os estudos de Tomei e Braunstein (1994), que enfatizam que a cultura de uma organização é difícil de ser mudada, pois, como exige tempo para se formar e desenvolver, cria e mantém uma ordem, que passa por um processo lento, difícil e nem sempre bem-sucedido para ser modificada.

Observou-se que a disciplina da Gestão da Mudança oferece ferramentas capazes de monitorar a cultura organizacional em processos de F&As, fato corroborado pelo Entrevistado G. Em suas palavras: “Normalmente isso [renovação da cultura] acontece, porque não existe você trazer uma porção de gente nova para um lugar; por mais que você ache que não mudou nada, você mudou. É impossível você estar em contato com uma nova coisa e não ser impactado por ela. Então, esse negócio chama-se, vamos dizer, ‘balela’. É uma coisa que você acha que não mudou, mas você mudou, você foi de alguma forma influenciada, modificada, só pelo fato de

se expor a essa nova cultura”. Em sintonia com essa visão, Dias (2003) sugere que “a organização é sistema aberto, permeável e receptivo a outras influências culturais que alterarão alguns aspectos da cultura organizacional predominante”.

O caso da Diageo corrobora as teorias de valores sugeridas por Deal e Kennedy (*apud* Freitas, 1991). Nas palavras do entrevistado: “Observo que a mudança que ocorreu não foi de cultura, porque era difícil pela diversidade de países onde ela atuava. Então, o que se resolveu fazer foi a unificação dos valores, e a empresa passou a trabalhar mundialmente atacando e investindo nos seus valores ao invés de tentar desenvolver uma cultura única ela entendia que a cultura viria com a prática dos valores. E esses valores iriam influir a estratégia da empresa, ou seja, ela só iria conseguir efetivar suas estratégias se estivessem todos esses valores implementados. Os valores criados pela nova empresa, ou seja, pela Diageo é que iriam inspirar toda a estratégia de todas as operações no mundo. Todas as decisões que alguém tinha que tomar tinha que levar em conta os valores que ambientavam em formatos, porque na realidade, os valores foram criados pela Diageo mundial. Os valores que a Diageo estabeleceu e que inspiraram todas as estratégias de toda a organização[...]”.

O resultado positivo da fusão da Diageo corrobora o que houvera sido proposto por Curry e Moore (2003) ao afirmarem que somente com os valores compartilhados é que se pode construir uma parceria sucesso. O Entrevistado B, em suas experiências na Diageo e na Alpargatas, ainda comentou sobre alguns subgrupos que se criam espontaneamente após a divulgação da F&A. Em suas palavras: “Nos dois processos sempre houve dificuldades deste tipo, você tem cinco pessoas: você tem aquele que adere honestamente; aquele que adere de leve; aquele que diz a você que adere, mas não adere; tem aquele que não sabe se aderiu ou se não aderiu, está em cima do muro; e tem o último que é autêntico e fala que não está afim, que não aderiu [...]”.

Souza e Sousa (2007) entendem que “nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação”. Esse fato pôde ser observado nos casos da Alpargatas e da Cosan, onde as empresas adquirentes tentaram dominar a cultura das empresas adquiridas. No caso da Alpargatas, o Entrevistado B relatou não ter conseguido se adaptar às políticas da Camargo Corrêa: “Então, nessa aquisição, as empresas tinham as suas regras e sua maneira de trabalhar e quando a Camargo adquiriu a Alpargatas, ela é quem determinou os caminhos que a Alpargatas deveria tomar. Quando você funde, quando você tem uma fusão, você está juntando conhecimentos bons das duas e está desperdiçando conhecimentos ruins das duas. Quando você é comprado, você não tem o direito de dizer, você tem que aceitar o que está sendo estabelecido por quem adquiriu, afinal de contas, ‘quem manda sou eu, eu quem dito as regras’. Foi aí que as coisas não deram certo para mim, eu tive que deixar a organização porque a política que a Camargo Corrêa adotava era muito diferente da política que eu tinha desenvolvido com a Alpargatas [...]”. Barros et al. (2003) reforçam a resistência à integração provocada pelo sentimento de perda. Esse fenômeno também pôde ser observado no caso da Andrew, relatado pelo Entrevistado A, quando as operações da unidade de Jaguariúna foram encerradas: “[...] eu acredito que uma outra dificuldade que ficou notável, pensando naquele pessoal que foi embora, duzentos e poucos empregados de Jaguariúna, eles se sentiam traídos de certa forma, porque afinal eles eram a unidade do Brasil da empresa mundial que havia adquirido a Andrew e, no entanto, a fábrica deles estava sendo fechada. Então, é uma situação de que: ‘Nós somos os compradores, mas estamos sendo fechados’. No meu caso, em que fui escolhido para dar sequência na fusão das empresas, o meu colega de lá simplesmente saiu. Então, existia essa dificuldade e eles impuseram uma resistência, porque, por exemplo, eu precisava conhecer os dados daquela empresa, precisava ter acesso a todas as informações porque inclusive eu era o líder de RH para conduzir a transição e eles, naturalmente, escondiam a informação, adiavam os processos e tal e, finalmente, outra forma de resistência foi eles tentarem incrementar,

umentar o valor do bônus de saída que eles teriam, eles fizeram uma manobra muito boa e conseguiram criar um programa de saída. Além das indenizações devidas pela lei brasileira, eles batalharam por um pacote muito generoso e alegaram que ficariam sem emprego, poderia o mercado não absorver todo mundo, então usaram esses argumentos e conseguiram um belíssimo pacote, até fora do normal, do padrão. Então, a forma de resistência de quem perdeu o emprego nessa aquisição foi não dar informação, esconder, e principalmente esse aspecto de buscar uma recompensa para, pelo menos, compensar a perda moral, psicológica que eles tiveram”.

Barros (2003) quando trata da condução de pessoas nos processos de fusão e aquisição destaca a importância da participação da área de Gestão de Pessoas e da fase de *due diligence*. Tanto os casos da JBS como na Andrew e Cosan a metodologia de Gestão da Mudança utilizada foi estabelecer pessoas e equipes especializadas que pudessem fazer a escolha dos melhores processos e estruturas.

Seguindo a terminologia de Barros (2003) apresentada na revisão bibliográfica, observa-se que houve assimilação cultural nos casos da Andrew e da Alpargatas – houve alta significativa mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. O caso da Cosan pode ser considerado uma *mescla cultural*, sobretudo pela característica do negócio (uma joint venture). Em que pese tal fato, o Entrevistado C salientou que o equilíbrio entre as empresas, sugerido pela estratégia elaborada conjuntamente, é possível apenas em termos teóricos. Finalmente, os casos da JBS, Kroton e Diageo são classificados como *pluralidade cultural* por não ter sido percebida influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ou seja, o grau de mudança foi baixo para ambas as empresas ao longo do processo de F&A.

### ***Gestão da Mudança e as metodologias de mitigação do impacto cultural***

Segundo Barros (2001), a alta administração deve estar preparada e engajada para lidar com eventuais choques culturais. O Entrevistado G enalteceu esse ponto: “A postura, o comportamento e a forma de falar de um líder são essenciais. Quando o líder tem condição fica fácil. O problema é você chegar para um diretor e diz: ‘está aqui o *speech* pronto, só que quem tem que fazer o *speech* é você’ [a nova cultura, por exemplo]. Fazer o plano de Comunicação é muito fácil, mas você fazer com que ele seja veiculado com verdade, com garra, com motivação, aí é que está o problema, porque a pessoa que não está comprometida não consegue fazer. É visceral esse negócio: quem está [comprometido] chega lá e arrasa; quem não está não consegue fazer, tem problema para fazer”.

Assim como indicado por Schein (2009), liderança e cultura são dois lados da mesma moeda. Para Nunes e Vieira (2008), o líder tem papel decisivo na formação da cultura organizacional, podendo criá-la, modificá-la ou mesmo destruí-la. Em todos os casos analisados na pesquisa a liderança teve ativa participação na Gestão da Mudança com destaque para o papel da comunicação. Em especial nos casos da Kroton, Andrew e Alpargatas a liderança foi fundamental em garantir o envolvimento dos colaboradores em favor das mudanças necessárias para o sucesso do projeto. O processo de comunicação torna-se ainda mais relevante e complexo, na medida em que se considera o conceito de subculturas de Fleury e Sampaio (2002). Subgrupos distintos tendem a interpretar as mesmas informações de diferentes maneiras, conforme suas posições na estrutura organizacional, cabendo à empresa, portanto, adaptar a divulgação das informações de acordo com as particularidades de cada subgrupo. O Entrevistado B, relatou sua experiência nesse sentido: “Nos dois processos sempre houve dificuldades deste tipo; você tem cinco pessoas: aquele que adere honestamente; aquele que adere de leve; aquele que diz a você que adere, mas não adere; tem aquele que não sabe se aderiu ou se não aderiu, está em cima do muro e tem o último que é autêntico e fala que não

está a fim, que não aderiu. Esse quinto grupo você não tem o que fazer a não ser demitir, dispensar ou fazer acordo, enfim. O grupo do meio você tem que convencer a vir para o seu lado. O grupo daqueles que dizem que aceitam, mas que não estão aceitando, com o passar do tempo, eles vão se entregando ou eles efetivamente vêm para o lado do bem ou vão para o lado do mal”.

Segundo Barros (2001), a comunicação cumpre diferentes objetivos nas várias fases das operações de F&A. Em um primeiro momento, o objetivo é informar de maneira abrangente a todos, a fim de minimizar especulações. As especulações geram insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que podem intensificar as reações de tensão, a ponto de prejudicar a performance dos funcionários. Posteriormente, a comunicação deve sinalizar a direção a ser tomada, bem como divulgar os valores, as crenças e os princípios que conduzirão a nova organização. Essas informações ajudam os funcionários a se situarem e a minimizarem suas tensões frente ao futuro que os espera. Em todos os casos analisados a comunicação foi fundamental no processo de Gestão da Mudança. Nos casos da Kroton e da Andrew, a comunicação serviu para tranquilizar os colaboradores sobre possíveis mudanças dentro das empresas – foram muitas, porém sem um efeito surpresa. Já no caso da Alpargatas observou-se que a comunicação não foi da mesma forma efetiva – o canal de comunicação foi mais utilizado como meio de informação da empresa compradora e menos como diálogo com a empresa adquirida. O Entrevistado G enfatizou que a comunicação deve ser de responsabilidade dos líderes: “A Comunicação não pode ser relegada ao segundo plano. Outro erro é que o plano de Comunicação vira uma coisa para [área de] Comunicação. Como se o pessoal de Comunicação das empresas pudesse fazer o que um presidente ou um diretor deveria saber fazer. As pessoas têm medo de falar em público, aí você tem diretores que têm pânico de falar com o funcionário. Imagina, então, você falar com milhares de funcionários”. Exatamente esse fenômeno foi observado na Andrew, onde a comunicação esteve sob responsabilidade da área de RH, dirigida pelo Entrevistado A. Confrontado com esse fato, o Entrevistado G (especialista em gestão da mudança) ressaltou que tal prática não é recomendada. Note-se que no caso da JBS, os próprios donos da empresa foram responsáveis pela comunicação, assim como no do Itaú-Unibanco. No que se refere à possibilidade de se fazer uma auditoria cultural (tal como sugerida por Carleton, 1999), o Entrevistado G destacou que eventuais problemas ou dificuldades impostas pela própria liderança dificilmente são capturadas por entrevistas e grupos focais, pois as pessoas podem se sentir reticentes em declarar claramente situações delicadas por receio de eventuais represálias. Em todos os casos analisados, porém, não se constatou ter havido a realização dessa auditoria de cultura. No caso da Diageo, cuja empresa de consultoria responsável pela Gestão da Mudança foi a McKinsey, houve divulgação dos novos valores da empresa e foi observada, de acordo com o entrevistado, a preocupação dos gestores do processo com a cultura organizacional das empresas envolvidas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo sugere que os principais impactos culturais observados em processos de fusões e aquisições de empresas são:

- Incertezas dos colaboradores quanto ao seu papel na empresa resultante do processo de fusão ou aquisição;
- O sentimento de perda, em especial nos casos de empresa adquirida;
- Surgimento de subculturas e contraculturas e
- Choque cultural (incompatibilidade entre as culturas)

As incertezas ocorrem tanto por parte dos líderes como por parte dos liderados. Por parte dos líderes, elas são referentes a própria continuidade do vínculo de trabalho com a empresa resultante e, mesmo que ainda estabelecidos, quem eles terão que demitir, a quem reportarão,

quais as novas metas, os novos valores organizacionais e como comunicar todos esses novos paradigmas sem gerar rupturas. Pelo lado dos colaboradores não executivos, as incertezas estão fundamentalmente em relação a quem será seu novo líder, se terão novas oportunidades na empresa resultante e, principalmente, se continuarão na empresa.

A formação de subculturas é indicativa que o fenômeno social numa organização, em particular durante processos de F&A, é complexo e multifacetado, demandando das lideranças não somente a sensibilidade para observar as nuances do comportamento do grupo, mas também a posse de instrumentos para lidar com tais diferenças, com destaque para o papel da comunicação.

Sugere-se com base nos dados dessa pesquisa que, para mitigar os principais impactos culturais em fusões e aquisições de empresas, a equipe responsável pela Gestão da Mudança utilize uma metodologia composta por: auditoria cultural, engajamento ativo da liderança, plano robusto de comunicação e participação de equipes multidisciplinares. A auditoria cultural deve ser realizada identificando os valores-chave da organização resultante, seja da fusão ou aquisição. Não se sugere o método de *focus group*, mas sim a obtenção de dados e insights por meio de entrevistas com colaboradores-chave, observação ativa do dia-a-dia de seu trabalho, a fim de que identificar comportamentos e sutilezas que subsidiem o time de gestão da mudança ao longo do processo. O resultado dessa observação poderá ser muito rico para o direcionamento das decisões estruturais da empresa.

O engajamento da liderança deve incorporar os valores que se almeja para a empresa resultante e cabe aos líderes mais sêniores a frente do processo de comunicação. Espera-se que esse comportamento facilite o envolvimento de toda organização no difícil processo de fusão ou aquisição. O plano de comunicação, ressalte-se, deve conter todas as informações que os colaboradores precisam saber para executar bem suas tarefas durante o período de transição, os novos valores e o direcionamento estratégico da nova empresa. A transparência suaviza o impacto das incertezas e do sentimento de perda.

Por fim, a identificação cultural da nova empresa deve ser mapeada, haja visto os valores que foram ou estão em via de ser estabelecidos. Como a abordagem utilizada neste trabalho segue a corrente funcionalista, enfocando a cultura como uma variável, isto é, “algo que a organização possui” (SMIRCICH, 1983), acredita-se que a Gestão da Mudança, então, é capaz de monitorar a cultura organizacional em processos de F&As.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS et al. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 6, p. 125-142.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.49, n.2, jun. 2009.

CARLETON, Robert. Choque de culturas: culturas em conflitos são a principal razão do fracasso dos processos de fusão e aquisição de empresas. **HSM MANAGEMENT**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 3, n.14, p. 128-132, mai./jun. 1999.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v.23, n.2, p.91-110, 2003.

DEAL, T. E; KENNEDY, A. **A corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FAYOL, H. **General and industrial Management**. Traduzido por C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949.

LAWRENCE, Q.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.12, p.153-167, 1967.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Universidade Federal Fluminense, 2008.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24. p.579-581, 1979.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável?. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p.339-358, 1983.

SOUSA, Caissa Veloso e; SOUSA, Erich Vale. **A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições**. FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora, 2007.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 2238, 2005.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização – A Dimensão Humana**. Makron Books, 1994.