

## EFEITOS DA FUSÃO & AQUISIÇÃO NA CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO<sup>1</sup>

**Beatriz Okimura**  
*beatrizokimura@gmail.com*

**Elisandra Marisa Zambra**  
*elisandrazambra@gmail.com*

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. F&A. Ambiente Organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo alinha-se aos estudos sobre gestão organizacional, pois destaca os efeitos das ‘Fusões e Aquisições’ (F&A) em fatores associados à cultura e ambiente das organizações. É importante destacar que a cultura, com base em Barbosa e Veloso (2007), pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados por diferentes grupos sociais. É algo que caracteriza uma sociedade, um território ou uma organização.

Existem diversos motivos para as empresas realizarem as F&A, como expandir seus mercados, eliminar a concorrência, atuar em novos segmentos e até sanar suas dificuldades financeiras. Nos processos de F&A entre empresas nacionais e internacionais, ocorrem transferências de colaboradores executivos da matriz à subsidiária (CASTELLS, 2001; RIBEIRO; 2006), o que torna essencial aos envolvidos o entendimento sobre as mudanças e impactos que poderão ocorrer nas organizações que passam por este processo, inclusive ampliando os desafios à gestão em ambientes multiculturais.

Para estabelecer conceitos e dimensões importantes à fase empírica da pesquisa, discutem-se conceitos relacionados à: a) cultura organizacional e multiculturalismo, com destaque para os estudos de Shein (2004); Barbosa e Veloso (2007); Ribeiro (2006); Aidar et al (2009) e Fleury (2010); b) estudos que identificam fatores associados à motivação e ao clima organizacional como os de Maslow, 1962; McClelland, 1973; Sirota, Mischkind e Meltzeri, (2005); Baldé (2016) e; c) estudos aplicados que procuram identificar aspectos

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Eixo 2 -Gestão Organizacional do ENGECE, realizado de 25 a 27 de outubro de 2021.

importantes que influenciam os processos de F&A como os de Tanure e Cançado (2005); Prates e Barros (2006); Ribeiro (2006); Silveira e Garcia (2010); Morgan (2010); Santos (2013) e Gomes (2013).

### **1.1. Pergunta Problema e Objetivos**

Utilizando-se do método de estudo de caso, realizado em uma empresa de grande porte do segmento de insumos agropecuários, cuja matriz encontra-se instalada em Cuiabá, no Estado de Mato Grosso, o presente estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: como os gestores e colaboradores da empresa avaliam o processo de F&A ocorrido na empresa? Para tanto, buscou-se analisar a influência do processo de F&A em fatores associados à cultura e ambiente organizacional da empresa. Especificamente buscou-se: elucidar conceitos e dimensões relacionados aos processos de F&A, cultura organizacional e gestão de ambientes multiculturais; apresentar a visão dos gestores da empresa sobre os desafios do processo de F&A e; identificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos fatores associados ao processo de F&A ocorrido na empresa.

### **1.2 Justificativa**

As F&A podem proporcionar a interação de diferentes crenças, valores, ideologias e atitudes. Estas, quando harmonizadas, podem proporcionar os benefícios da troca de informações ou experiências entre diferentes culturas, tornando-se uma vantagem competitiva. Em contrapartida, quando estes processos estão desalinhados ou conduzidos de maneira inadequada, tendem a provocar choques culturais, problemas na comunicação, resistência às mudanças e conflitos entre colaboradores (SCHEIN; 2004; LACOMBE, 2005; FLEURY; 2010). Deste modo, o tema abordado neste estudo é essencial para o campo da Administração.

## **2. METODOLOGIA**

Trata-se de pesquisa aplicada com estratégia de investigação qualitativa (CRESWELL, 2007) do tipo exploratória e descritiva (GIL, 1999). Optou-se pelo método de estudo de caso único e seguiu-se um protocolo de realização da pesquisa, conforme recomendação de YIN, (2005). Quanto ao caso, trata-se de uma empresa do segmento de

produtos agropecuários que iniciou suas atividades em 1983 na cidade de Cuiabá, Estado de Mato Grosso. A expansão agrícola no Estado de Mato Grosso levou à ampliação do portfólio da empresa e, em 1986, a empresa passou a oferecer aos agricultores produtos para as culturas de soja, milho, arroz, algodão entre outras. Possuem filiais distribuídas estrategicamente nos estados de maior produção do agronegócio brasileiro como Mato Grosso, Roraima, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e Pará. Em 2015, a empresa anunciou o processo de F&A por corporação comercial japonesa, buscando fortalecimento de seus negócios.

Após contato com representantes da empresa e aceite quanto à realização da pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista, do tipo semiestruturado, que foi aplicado em outubro de 2018 junto ao presidente da empresa (brasileiro) e posteriormente com o vice-presidente (japonês). As entrevistas foram transcritas e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para analisar os dados da primeira fase de coleta. Para segunda fase, elaborou-se um questionário do tipo estruturado para ser aplicado junto aos colaboradores que participaram do processo de F&A. Após realização do pré-teste e validação, aplicou-se a pesquisa e obteve-se 29 questionários respondidos. Nesta fase, realizou-se a análise de percentuais de respostas e, posteriormente, discutiram-se os resultados a partir da técnica de triangulação de dados (VERGARA, 2012).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O processo de F&A iniciado em 2015 exigiu a realização de mudanças dentro da organização como a vinda de novos executivos japoneses para matriz e filiais. Os resultados da pesquisa aplicada apontaram resultados positivos e pontos a melhorar, resultantes do processo de F&A das empresas. Entre os efeitos positivos destacaram-se: a melhoria na motivação e satisfação dos colaboradores após o processo de aquisição e o fortalecimento do negócio das duas empresas (tendo como base os resultados das vendas anuais crescentes e o aumento de filiais da empresa brasileira). Quanto os pontos a melhorar, recomenda-se uma atenção maior para o fator de crescimento profissional e desenvolvimento da carreira dos colaboradores dentro da empresa, pois mesmo não gerando insatisfação na situação atual, foi um ponto em que alguns colaboradores destacaram que poderia ser melhorado. Ao desenvolver ações para melhorar o planejamento do desenvolvimento de carreira e o

crescimento profissional do colaborador na empresa podem-se evitar futuras insatisfações e desmotivações.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso do processo de F&A depende do gerenciamento do ambiente multicultural e alinhamento das diferentes culturas organizacionais. O presente estudo trouxe análises sobre a influência do processo de F&A em fatores associados à cultura e ambiente organizacional de uma empresa do segmento de insumos agropecuários, sob a perspectiva de gestores e colaboradores participantes deste processo. De acordo com o vice-presidente (japonês), as duas empresas possuíam crenças e valores alinhados e isso foi um dos fatores essenciais para a F&A. Pôde-se constatar também que, tanto gestores quanto colaboradores mostraram-se satisfeitos com o resultado deste processo, especialmente relacionados à nova cultura organizacional em desenvolvimento.

#### BIBLIOGRAFIA

AGUIAR M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

AIDAR, M. M. et al. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDÉ G. **As Fusões e Aquisições como Mecanismos de Criação de Valor**: estudo de caso da NOS comunicações. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2016.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, p. 59-85, 17 out. 2007.

BARBOSA R. N. **Expatriação de brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 1977.

BECK U. **O que é globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; a sociedade em rede**. São Paulo: Paz & Terra, 2001. (Vol. 1).

CONTE I. I.; BOFF L. A. As Crises Mundiais e a Produção de Alimentos no Brasil. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá, v. 35, n. 1, jan-jun, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed.

Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rash e Escala de Likert e Thurstone na Mediação de Atitudes**. Mestrado em Probabilidades e Estatísticas. Faculdade de ciências: Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

FLEURY M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização- uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES M. P. A. B. **Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Departamento de Psicologia. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia Nível Mestrado. Goiânia, 2013.

HAIR J. F. Jr.; BABIN B.; MONEY A. H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY C. B. **Como compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

LACOMBE, B. M. B.. Da cultura forte ao multiculturalismo. **GV-executivo**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 43, out. 2005. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34604/33406>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MORGAN G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, A. F. **Um Estudo Sobre Motivação nas Teorias das Organizações**. Ceará: UFC, 1983.

NOVAES A. L.; MOREIRA B. C. R.; OLIVEIRA. L.; TALAMINI E.; VIANA J. J. S. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro**. Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. Campo Grande- MS, jul. 2010.

PRATES M. A., BARROS B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOITA, F.P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, T. V. A. **Gestão de Ambientes Multiculturais em Alianças Estratégicas: O caso Renault- Nissan**. Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2006.

RODRIGUES I. **Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2010.

ROMERO D. C. **Fatores Críticos de Sucesso em Operações de Fusões e Aquisições internacionais por Instituições Financeiras Brasileiras**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo, 2015.

- SANSON M. A. **Os Desafios dos Dirigentes na Integração das Culturas e Pessoas nos Processos de Fusão e Aquisição**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestrado em Administração. São Paulo, 2016.
- SANTOS, F. O. **O Impacto das Diferenças Culturais nas Fusões e Aquisições**. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Mestrado Profissional em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2013.
- SCHEIN E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SILVEIRA, L. F.; GARCIA, F. C. Mudanças Organizacionais e Impacto Cultural: Um estudo de caso de aquisição. **Revista Alcance- Eletrônica**, Vol. 17-, n. 3, p. 254-264, jul.-set. 2010. Disponível em: < <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/2270/1608>>. Acesso em: 13 Jun. 2018.
- SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; METLZERI, M. I. **The enthusiastic employee**. Upper Saddle River: Wharton School of Publishing, 2005.
- SOUZA E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.