



AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM DECORRÊNCIA DO PROCESSO DE AQUISIÇÕES.

Autor: Simone Cristina Ferreira

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Desenvolvimento Organizacional

Resumo: O presente trabalho visa a identificação de impactos ocorridos no clima e na cultura de duas organizações, na percepção dos seus colaboradores e do gestor, após passarem por mudanças organizacionais, com a implantação de uma estratégia de crescimento. Para isso foi realizada pesquisa de caráter descritiva, além de um estudo de caso das organizações, baseado em métodos quantitativos e qualitativos, através de um questionário aplicado aos colaboradores e entrevista realizada com o gestor. Alguns dos resultados obtidos foram agrupados em um quadro, objetivando uma análise comparativa nos resultados apresentados, a fim de compreender os fatores de sucesso alcançados após a implantação do processo de aquisição. Identificou-se que as organizações necessitam cada dia mais estabelecer relação de confiança com seus colaboradores, objetivando melhoria contínua, para competir lado a lado com as organizações inseridas no mercado, e que isso não é uma tarefa muito fácil, devido à complexidade em analisar o clima e a cultura de uma organização, uma vez que ambos são caracterizados pelos diversos comportamentos das pessoas.

Palavras-chave: Clima. Comportamento. Cultura. Mudança.

1. INTRODUÇÃO

Com a emergente onda de globalização, as empresas perceberam a grande necessidade de obterem inovação, incrementando a sua capacidade competitiva. Para isso adotaram mudanças organizacionais, com o objetivo de garantir a sua sobrevivência, enfrentando a concorrência dos mercados globalizados, diante de um cenário de negócios em constante mutação.

Hoje em dia com o mundo cada vez mais globalizado, e com a constante procura por estratégias, contribuiu-se muito para o surgimento de processos voltados para o crescimento, dentre esses, os processos de fusões e aquisições (F&A) tornaram-se cada vez mais frequentes. De acordo com Barros (2001, p. 67): “a intensificação do movimento de fusões e aquisições no Brasil durante a década de 90 e as perspectivas de sua continuidade nos próximos anos estão intimamente associadas às mudanças da orientação estratégica da economia nacional”.

Estes processos levam as organizações a passarem por alterações relevantes, uma vez que irá envolver todos os membros da organização, tornando-se extremamente necessário, gestores competentes que deverão informar aos colaboradores a implementação de processos estratégicos, sendo que a forma com que os mesmos vão receber essa notícia e posteriormente a adaptação.

Contudo, uma vez que compreendidos os fatores culturais que configuram cada indivíduo presente na organização, fatores esses determinados por hábitos, valores, crenças, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal e intergrupal, é necessário possuir meios para uma melhor compreensão dos diferentes comportamentos organizacionais.

Desta forma pretende-se verificar: quais os impactos gerados pelo processo de aquisição da Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., pela Ki Biscoito Ltda., no clima e na cultura organizacional?

Percebe-se que nos últimos anos, os processos de fusões e aquisições (F&A), tornaram-se bastante frequentes em empresas brasileiras. E pode-se dizer que com essa frequência, vem a necessidade de mudanças organizacionais nas empresas, com o objetivo de diferenciarem-se dos competidores.

Portanto, a presente pesquisa faz-se necessária visando determinar os impactos tanto positivos quanto negativos, dessa decisão/ação sobre o ponto de vista dos gestores e colaboradores das organizações, averiguando os reflexos ocorridos nas duas empresas após a aquisição, comparando com seus indicadores antes do processo.

O presente trabalho é importante para o meio acadêmico, pois difundir o conhecimento é uma atividade cada vez mais presente nas instituições de ensino, e como o assunto abordado apresenta um grande crescimento, estima-se despertar o interesse pelo assunto tanto dos profissionais, quanto pelos acadêmicos.

Objetivou-se com este estudo avaliar os impactos ocorridos no clima e na cultura organizacional das empresas, após o processo de aquisição da empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., pela Ki Biscoito Ltda.

2. DESENVOLVIMENTO

O ambiente externo está imerso a constantes mudanças, proporcionando novas tecnologias, os clientes com novos hábitos, novas exigências, os novos comportamentos dos indivíduos presentes nas organizações, ou seja, o ambiente como um todo, está e sempre estará disposto a evoluir, e para que essa evolução

aconteça, as organizações precisam mudar, e é aí que surge os impactos no clima e na cultura de uma organização.

Para Chiavenato (1999, p. 440):

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Sendo assim, percebe-se que o clima de uma organização pode ser o reflexo da cultura organizacional, sendo passivo de grandes mudanças, uma vez, que é determinado pelo comportamento das pessoas umas com as outras, tanto entre colaborador com colaborador, gestores com colaboradores, fornecedores, clientes, enfim, com todas as pessoas que estão inseridas naquele ambiente, sendo o clima organizacional fortemente influenciado por fatores internos e externos à organização. Com isso caberá aos gestores, estabelecer formas de conquistar as pessoas certas, que serão capazes de enfrentar desafios e lutar para a criação e manutenção de um clima organizacional agradável.

Segundo Robbins (2004), a cultura de uma organização é representada pelos valores compartilhados pelos membros que a compõe, sendo esses fatores que diferem as organizações uma da outra, tornando-se características-chave, que merecem uma atenção específica dos gestores. Contudo, pesquisas sugerem que possam existir sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, sendo elas: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Portanto, percebe-se que o comportamento dos indivíduos precisa ser analisado com atenção, com o objetivo de melhor lhes entender e podendo assim, antecipar ou até mesmo conseguir prever formas de comportamentos futuros, tornando-se um grande desafio para as organizações e seus gestores.

Chiavenato (1999), afirma que a cultura de uma organização é a maneira como ela se visualiza em vários aspectos, como o comportamento das pessoas, a linguagem, os gestos, os rituais, rotinas e procedimentos comuns, assim também como nos momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais, sendo a cultura de uma organização formada pelo seu clima, que é composto pelos sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Deste modo, quando algum desses elementos não funciona em sintonia dentro das organizações, quando os colaboradores não estão satisfeitos com o clima da organização, ou quando a cultura de uma organização não for compatível com a cultura de outra organização, podem ocorrer impactos no clima e na cultura organizacional, como será abordado no tópico a seguir.

2.1 OS IMPACTOS CAUSADOS NO CLIMA E NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O clima e a cultura de uma organização estão sempre sujeitos a mudanças, fato esse que se dá devido as constantes alterações no ambiente interno e externo às organizações. Algumas organizações possuem uma elevada capacidade de adaptação a mudanças e conseguem alterar a sua cultura, estabelecendo novos

hábitos, novos pensamentos e novas formas de agir, já aquelas organizações que lidam com padrões conservadores, continuam com a mesma cultura arcaica.

Um bom exemplo de impacto no clima e na cultura de uma organização é derivado da implantação de estratégias de crescimento, com a adoção de processos de aquisição de empresas. Conforme Luz¹ (*apud* ZOREK E ROCHA, 2012, p. 4):

toda vez que uma empresa é comprada, ou quando se funde com outra, instala-se um clima de insegurança, entre os funcionários, geralmente, as consequências dessas operações são a demissão de muitos trabalhadores e um profundo impacto na cultura da organização, pela imposição dos valores e das crenças da empresa dominante.

O clima de uma organização é determinado pelo relacionamento entre as pessoas nela inseridas, podendo ser agradável ou não. Portanto, para que uma organização alcance resultados positivos, ela necessita de colaboradores motivados e satisfeitos, e para que isso ocorra, pesquisas de avaliação do clima, realizadas com os colaboradores, pode ser uma boa opção, onde cada colaborador poderá expressar sua opinião, dar sugestões, dicas e críticas, tornando-se “peças” importantes nas organizações.

Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até mesmo que as motivações estão em “crise” e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismos (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 94).

Pode-se dizer que a falta de motivação nos colaboradores, pode gerar insatisfação no ambiente de trabalho, e como consequência afetar a produção e/ou os serviços prestados pelas organizações. Como alerta Robbins (2004), quando as organizações possuem funcionários mais satisfeitos, consequentemente tendem a ser mais eficazes do que aqueles menos satisfeitos.

Cada organização, independente do seu tamanho e/ou ramo de atividade possui uma cultura organizacional, sendo esta composta pelo comportamento de todos os seus membros. Sendo assim, a cultura organizacional de uma empresa pode ser considerada complexa, uma vez que envolve maneiras de pensar, agir e sentir de cada colaborador.

Segundo Luz² (*apud* BEZERRA, 2011, p. 19):

a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, a forma como seus funcionários se

¹ LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

² LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Percebe-se que a cultura de uma organização, assim como todos os cenários que envolvem os ambientes interno e externo, exerce forte impacto no comportamento dos seus membros, uma vez que no ambiente competitivo, a cultura organizacional começou a se tornar uma ferramenta de suma importância.

Como alerta Chiavenato (1999), cultura organizacional é a junção dos pensamentos e das ações de cada indivíduo, e que normalmente é compartilhado por todos os membros das organizações, e que com a entrada de novos colaboradores, esses devem aprender a se adaptar a cultura da organização já existente, para que possam ser aceitos.

A princípio, o que se deve ter em mente, é que cada membro de uma organização, possui a sua necessidade individual, ou seja, o que motiva um, não motiva o outro, portanto, para a obtenção e manutenção de um clima agradável, esse, deverá estar muito bem explícito na cultura interna.

Para identificação de alguma falha no clima organizacional, faz-se necessários estudos voltados para o ambiente interno, onde será analisado as necessidades de cada indivíduo, pois de acordo com Chiavenato (1999), se as necessidades individuais de uma pessoa estiver sendo atendida, conseqüentemente o clima da organização será favorável, mas em caso contrário, será desfavorável.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99):

Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Diante desse contexto, o papel dos gestores torna-se fundamental para influenciar o comportamento das pessoas, pois esses são responsáveis em atrair, motivar, treinar e manter colaboradores encorajados a contribuir com os principais desafios enfrentados pela organização, especialmente no desafio de implantação de estratégias de crescimento, como no próximo tópico.

2.2 TIPOS DE INTEGRAÇÕES

Como afirma Oliveira (2013), integrações são fatores considerados como os meios para se estabelecer as oportunidades e as ameaças que uma empresa pode enfrentar no processo de aquisição.

Para Certo e Peter (1993), as organizações adotam estratégias de crescimento, visando aumento em suas vendas, nos lucros, maior participação no mercado dentre outras medidas, que possam atender seus principais objetivos. Dentro dessas estratégias de crescimento ele relata algumas:

- Integração vertical. Estratégia que envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações, que estejam mais próximas dos usuários finais de seus produtos. Sendo usada para a obtenção de maior controle sobre uma linha de negócios, aumentando seus lucros através de maior eficiência ou melhor esforço em suas vendas.
- Integração horizontal. Estratégia que normalmente envolve empresas menores, objetivando o crescimento de uma organização através da

aquisição de empresas que possui uma mesma linha de negócios. Almejando aumentar seu porte, vendas, lucros e obter uma maior participação no mercado.

- Diversificação. Estratégia de crescimento através da aquisição de empresas que possui outras linhas de negócios. Sendo utilizada para adquirir maior eficiência ou impacto no mercado através do uso de recursos compartilhados.

Portanto com a junção de duas empresas, automaticamente também haverá uma junção das culturas ali presentes, que passaram por processos de mudanças ou resistências. Logo, sabe-se que duas organizações não irão funcionar corretamente com duas culturas, surgindo então conflitos de culturas, onde caberá ao gestor responsável fazer adaptações e inserir os colaboradores na nova cultura que predominar nas organizações, garantindo o sucesso no processo de aquisição.

Com o crescimento constante de processos de fusões e aquisições, as empresas que optarem por essa estratégia precisam tomar cuidado para não tornar o processo traumático. De acordo com Nahavandi e Malekzadeh³ (*apud* OLIVEIRA E FORTE, 2008, p. 3):

quando duas culturas organizacionais entram em contato, num processo de aquisição, respectivas culturas são submetidas a processos de mudanças ou resistência. Assim, aculturação é o termo usado para se referir ao processo pelo qual duas culturas entram em contato e resolvem os conflitos que surgem como resultado desse contato. Na aculturação estão subentendidos tanto fatores da cultura organizacional como de estratégia, estrutura, liderança e outros.

A aquisição ocorre quando uma empresa compra outra empresa, com o objetivo de expandir e/ou ampliar o seu negócio, eliminando um concorrente direto e aumentando a sua capacidade, tendo como principal desafio, adaptar as culturas existentes em cada organização, evitando impactos no clima e no comportamento de todos os indivíduos envolvidos na mesma.

Os processos de fusões e aquisições precisam ser planejados, isto porque há uma frequência constante de empresas brasileiras que vem crescendo e que conseguem ir adiante neste processo devido aos impactos sofridos no ambiente organizacional. Barros (2001) cita algumas preocupações que devem ser tomadas pelos gestores no processo de aquisição para não se tornarem vítimas desse processo, como manter todos os colaboradores em sintonia, reduzir ao máximo o grau de incertezas, procurando solucionar os problemas mais sérios, assegurando-se de questões-chave que poderão contribuir para a solução dos problemas, com propostas financeiras realistas, procurando selecionar e envolver todos os indivíduos da organização, principalmente o pessoal operacional, evitar excessos de otimismo, para diminuir resistências no processo de integração e por último controlar o processo para descobrir os aspectos essenciais do negócio.

Contudo, pode-se observar que são muitas as razões para a realização de uma aquisição, mas que também a obtenção de sucesso não é uma tarefa muito fácil, onde se faz necessário um desenvolvimento organizacional bem definido, onde a sinergia das diferentes atividades que serão realizadas nas organizações, que

³NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A. R. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. London: Quorum Books, 1993.

normalmente são realizadas por diferentes pessoas, deve ser conduzida com um mesmo interesse.

3. METODOLOGIA

A empresa Ki Biscoito Ltda., surgiu há mais ou menos 03 (três) anos, na cidade de Manhuaçu (MG), sendo uma empresa familiar, de pequeno porte, ligado ao ramo de produtos alimentícios, composta por apenas por 04 (quatro) pessoas, ao quais seus produtos eram vendidos e distribuídos de porta a porta e nos comércios da cidade de Manhuaçu (MG) e região. A empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., já está no mercado há mais ou menos 16 (dezesesseis) anos, na cidade de Manhuaçu (MG), sendo uma empresa de médio porte, também ligada ao ramo de produtos alimentícios, cujo nome já é conhecido pela população de Manhuaçu (MG) e região.

A oferta de venda da empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., surgiu há mais ou menos 01 (um) ano, onde o gestor da empresa Ki Biscoito Ltda., visualizou uma excelente oportunidade de aquisição. Contudo houve um processo de aquisição de empresas, onde a empresa Ki Biscoito Ltda., adquiriu a empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., sendo duas empresas ligadas ao ramo de produtos alimentícios, geridas por apenas um gestor.

Para a elaboração do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2008), pesquisas descritivas estabelecem relações entre variáveis que são analisadas e levantam hipóteses ou possibilidades para explicações de diversos fenômenos e comportamentos organizacionais.

No que se refere a técnica do presente estudo, foi utilizado a abordagem do estudo de caso, que de acordo com Marconi e Lakatos (2004, p. 274) “o Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.”

Para uma melhor compreensão do presente estudo, foram realizados levantamentos bibliográficos por meio de consultas em livros, artigos acadêmicos, dados fornecidos pelo gestor das organizações. Logo após, com as informações obtidas, foi possível buscar sequências de resultados, com o propósito de responder os objetivos da presente pesquisa. Sobre levantamentos bibliográficos, afirma Mattar (2007, p. 9):

uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos realizados por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento envolve a procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionárias de serviços públicos etc.

A entrevista foi realizada com o gestor das organizações, de forma qualitativa, com o objetivo de obter interação social, mas especificamente, uma forma de diálogo assimétrico, buscando coletar dados e informações sobre as organizações do estudo em questão (GIL, 2008).

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do

comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc (MARCONI, 2004, p. 269).

Com os colaboradores, as coletas de dados foram realizadas através de questionários, e devido a um número pequeno de colaboradores, sendo 12 (doze) pessoas, os questionários foram realizados com todos os membros das organizações, de acordo com Vergara (2005), questionários caracteriza-se por uma série de questões que são apresentadas aos respondentes, sendo de forma escrita, onde tem o objetivo de quantificar as respostas obtidas.

Os meios utilizados para a coleta de dados teve como objetivo realizar uma comparação nos resultados finais obtidos, comparação essa que será de suma importância para se chegar a uma conclusão sobre os impactos causados no clima e na cultura das organizações.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a aplicação do questionário aos colaboradores e da entrevista realizada com o gestor das organizações, serão apresentados a seguir, os resultados obtidos na pesquisa, apontando para dados qualitativos e quantitativos, conforme apresentados nas respostas e nos respectivos gráficos. Primeiramente serão apresentados os dados obtidos por meio da entrevista com o proprietário das organizações. O roteiro de entrevista semi-estruturada foi utilizado para a obtenção das informações do entrevistado, sendo este o gestor das empresas estudadas.

A empresa Ki Biscoito Ltda., possuía uma pequena participação no mercado, além de pouco tempo de existência, enquanto a empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., já estava no mercado a mais tempo, possuindo uma ampla participação no mercado. Apesar de um histórico de mais de 16 anos no mercado, o gestor da Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., desejava desfazer de seu empreendimento, colocando-o a venda.

Sendo assim, o gestor da empresa Ki Biscoito Ltda., viu uma excelente oportunidade em expandir o seu negócio, onde se verificou a ocorrência de um processo de aquisição de empresas de um mesmo ramo de atividade, classificando-se como uma integração horizontal.

Conforme fala do entrevistado, os fatores que o motivaram a adquirir a empresa Dulcina Distribuidora de Doces Ltda. foram:

o que me fez comprar a Dulcina, foi para eliminar um concorrente, e eliminando um concorrente automaticamente a fatia do mercado seria maior pra mim [...] eliminar um concorrente e buscar os clientes da Dulcina, porque eu só tinha uma fatia do bolo [...] e busquei os clientes e a marca Dulcina.

Diante da fala apresentada, percebe-se que o principal motivo da aquisição realizada foi para a eliminação de um concorrente direto, e a busca por crescimento no mercado em que já atuava, porém em pequena escala.

Sabe-se que para garantia de sucesso, necessita-se de um bom planejamento estratégico, envolvendo análise dos ambientes interno e externo, pontos fortes, pontos fracos, dentre outros, contudo adotar um processo de aquisição de empresas envolve muito planejamento, uma vez que as organizações estão imersas em um ambiente de constantes mudanças, onde a busca por inovação tem se tornado um grande desafio para as organizações. Portanto, uma

aquisição quando bem planejada, poderá conduzir a organização a garantia de realização de seus objetivos.

Como processos de aquisições podem ser bastante complexos, as organizações que adotam essas estratégias, estão sujeitas a sofrer algum tipo de alteração ou impacto na sua estrutura organizacional, e no caso das organizações do presente estudo não foi diferente, como afirma o gestor:

O que mais impactou, foi o fator de permanência de três funcionários antigos e eu coloquei dois novos [...] até quando eu comprei a empresa, a mais o gestor X faz assim [...] então foi um processo de muitas reuniões para poder colocar dentro da cabeça das pessoas que não era o gestor X mais [...] se eu falo desse jeito é porque eu sei o fundamento de fazer desse jeito, eu acho que eu posso melhorar esse processo, posso juntar alguma coisa de informação dele, mais eu quero fazer dessa forma, porque eu tenho um controle interno muito diferenciado, cada empresa tem um controle interno [...] então esse processo de aquisição teve 100% de impacto, porque até pra elas adaptarem ao meu jeito foi difícil, então o processo de organização foi um negócio complicado, até mesmo em questão de controle, lá não tinha um controle automatizado, e eu automatizei tudo [...] a zona de conforto era tanta, mais teve que mudar.

Como o gestor deixou evidente que no processo de aquisição, houve impactos na cultura da organização, esses impactos foram sentidos pelos colaboradores, onde no início houve resistência a nova gestão que estava sendo implantada, mas que com o tempo, e após perceberem que seus objetivos individuais também poderiam ser alcançados, ambos passaram por processos de flexibilidade e adaptação. Pois para que os resultados de uma organização comece a surgir, há necessidade de mudanças em valores e crenças adotados pelos grupos informais.

Segundo o gestor como forma de tentar amenizar as resistências dos colaboradores, ele adotou processos de treinamentos do novo programa utilizado, além de reuniões com todos os membros das organizações, objetivando esclarecer possíveis dúvidas, e apresentar de forma clara e objetiva os interesses da nova gestão, que era voltada para uma gestão mais participativa, onde todos os colaboradores soubessem que fazem parte da organização e que teriam o direito de opinar com sugestões e críticas, e que as mudanças ocorridas após o processo de aquisição seria um grande desafio a ser enfrentado por todos.

Outro desafio que as organizações enfrentam após o processo de aquisição, é o de saber qual das gestões será implantada na organização adquirida. No caso da organização em questão, a gestão que prevaleceu foi a da Ki Biscoito Ltda., porque o gestor da mesma, já atuava no mesmo segmento de mercado, portanto já tinha um modelo de gestão determinado, onde só precisou implantá-lo na nova organização, fazendo algumas alterações e procurando incentivar a adaptação dos colaboradores a nova gestão.

Diante desse cenário de constante mudança, vê-se a necessidade de uma gestão cada vez mais participativa, de acordo com o entrevistado:

[...] eles me guiam mais que eu guio eles, porque eu sou um camarada que escuto muito, toda hora estou tomando uma opinião, até mesmo na hora de pequenas decisões ou grandes decisões [...] o

de fora enxerga muito mais a superfície e a gente enxerga o interno [...].

Para haver uma gestão mais participativa, faz-se necessário incentivar cada vez mais o trabalho em equipe, e diante da entrevista realizada, o gestor afirma que é falho nesse aspecto, pois na empresa não há de forma clara um programa de incentivo ao trabalho em equipe, o gestor apenas auxilia seus colaboradores através de conversas informais, tentando mostrar que cada um pode ajudar o outro colaborador em sua função quando houver necessidade para que haja sempre harmonia e colaboração entres os membros das organizações.

Sobre o nível de satisfação dos colaboradores, o gestor acredita que estão satisfeitos, mas não se tem dados definidos com clareza sobre estes aspectos, pois ele nunca procurou realizar pesquisas de satisfação na sua organização.

Contudo, conclui-se que o processo de aquisição da Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., pela Ki Biscoito Ltda., conseguiu atingir os objetivos traçados pelo gestor, como ele afirma abaixo:

[...] as minhas metas foram atingidas dez vezes mais que o esperado, [...] meu objetivo é fornecer melhores preços, fazer algo diferenciado, como um atendimento excepcional, proporcionando o melhor preço em Manhauçu, além de conforto de uma loja maior [...] e minha missão é realizar o sonho do meu pai que em trinta anos ele não cresceu o que eu cresci em dois anos [...]

Aos colaboradores das organizações, foram aplicados questionários, com o intuito de obter respostas que pudessem ser comparadas a do gestor, objetivando uma melhor análise dos resultados. Observou-se que as organizações são compostas em sua maioria por colaboradores com idade de até 25 anos (64% dos entrevistados), sendo ainda 64% dos colaboradores do gênero masculino, onde 45% dos colaboradores já estão entre de 4 a 10 anos compondo o corpo de funcionários das organizações.

A forma de exposição das normas e regras vigentes nas organizações, de acordo com o gráfico 1, foram comunicadas de forma clara pelo gestor, sendo na maioria das vezes realizadas reuniões com todos os membros envolvidos na organização, como apontado por 73% das pessoas entrevistadas

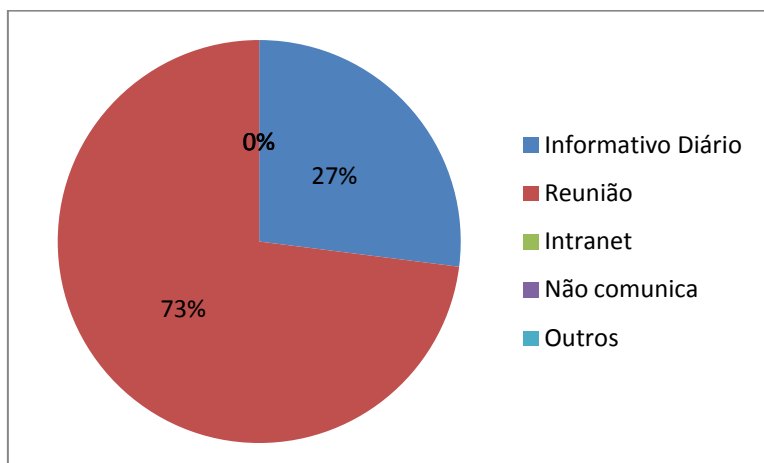


Gráfico 1: Meios de Comunicação
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Em conformidade com o gráfico 2 55% afirmam que o anúncio da aquisição/venda foi realizado através de comunicação interna e os outros 45%, dizem ser através de reuniões realizadas pela diretoria, este fato pode ter contribuído de forma significativa como uma forma de evitar conflitos durante o processo de unificação das organizações.

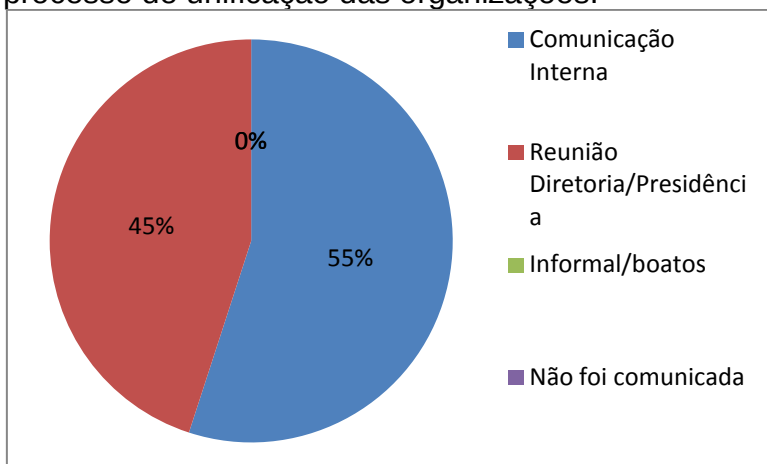


Gráfico2: Anúncio da aquisição/venda
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Conforme o gráfico 4, cerca de 45% das pessoas entrevistadas, disseram que ao saber que a organização na qual estavam inseridas, passaria por um processo de mudança, conseguiram enxergar essa mudança de forma positiva, criando muito expectativa e sentindo-se motivadas a enfrentá-las, até porque houve bastante preocupação por parte dos responsáveis das organizações, em orientar os seus colaboradores.

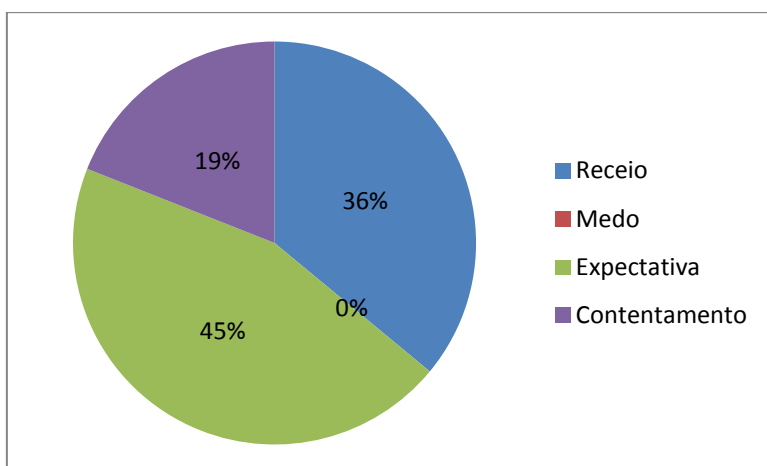


Gráfico 4: Processo de mudanças
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Após o anúncio do processo de aquisição/venda, 64% dos entrevistados disseram estar otimistas com as mudanças que haveriam de enfrentar (GRÁFICO 5). Para eles a implantação desse novo processo, proporcionou mais vantagens para a maioria dos colaboradores, como afirmam 82% dos questionados, o que contribui significativamente para o alcance dos resultados traçados pelo gestor.

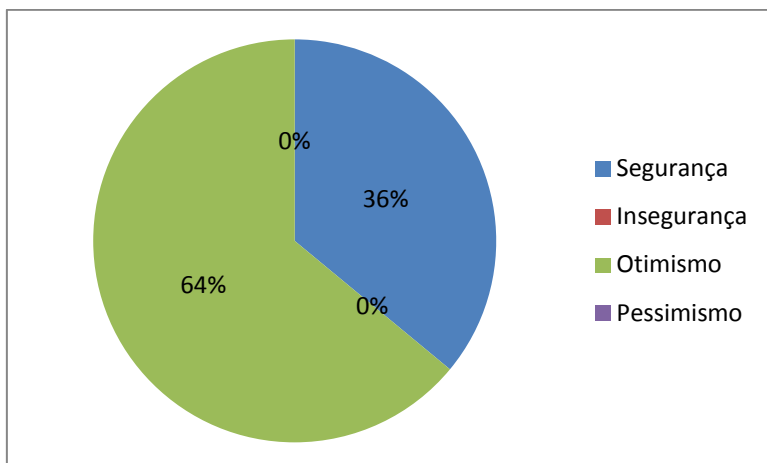


Gráfico 5: Mudanças ocorridas
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Conforme o gráfico 6, a pesquisa ainda mostra que 55% dos entrevistados já estão totalmente integrados na nova cultura organizacional que se criou, devido à grande capacidade em adaptação às mudanças, e também ao incentivo do gestor, onde o mesmo afirma incentivar um processo mais participativo, dando espaço aos seus colaboradores.

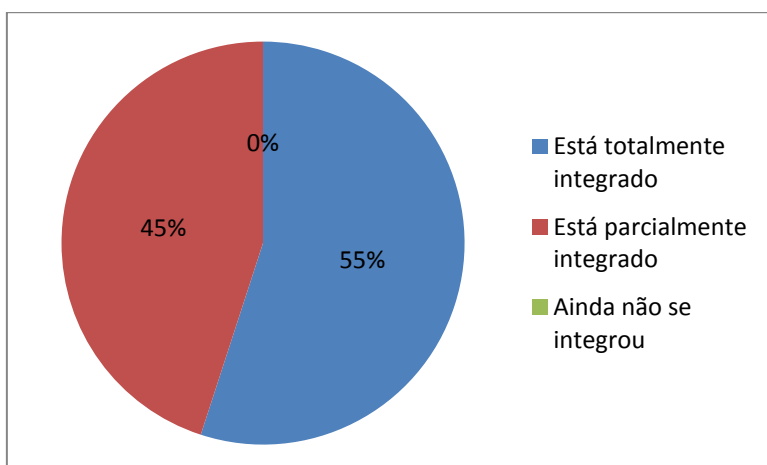


Gráfico 6: Nova cultura organizacional
Fonte: dados de pesquisa (2013).

De acordo com 73% dos colaboradores (GRÁFICO 7) as mudanças ocorridas tornaram-se algo muito motivador para eles enquanto funcionários, percebendo que o novo processo tenha trazido benefícios para eles com a nova gestão.

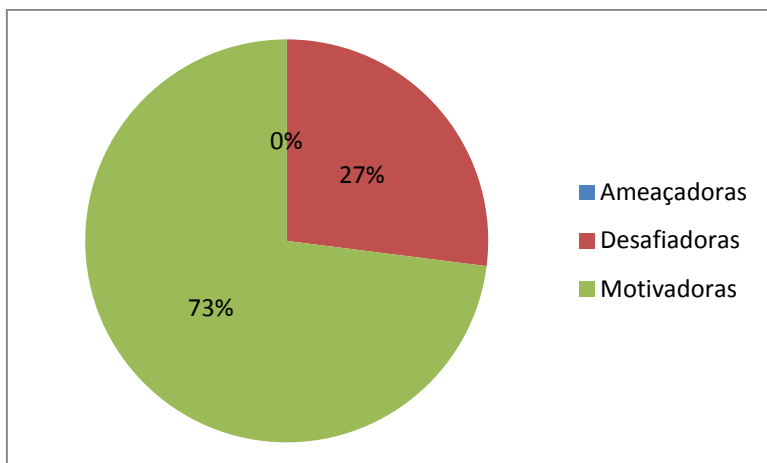


Gráfico 7: Características das Mudanças
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Observa-se no gráfico 8 que 36% dos colaboradores, acreditam em uma melhor comunicação dentro das organizações, para a melhoria do clima organizacional, criando mais harmonia entre os envolvidos. Em contrapartida 18% dos entrevistados acreditam em um plano de carreira e 18% acreditam em uma melhoria no ambiente de trabalho como forma de proporcionar mudanças positivas no clima da organização, sendo assim, mudanças essas que influenciam direta ou indiretamente no comportamento das pessoas e em seus resultados para as organizações.

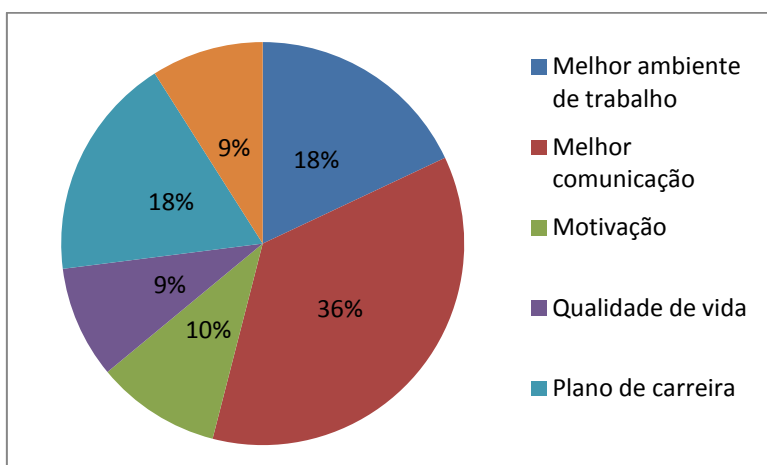


Gráfico 8: Melhoria do clima organizacional
Fonte: dados de pesquisa (2013).

De um modo geral, considera-se que o papel do gestor foi de suma importância no processo de aquisição, pois se conseguiu obter uma gestão mais participativa, como afirmaram 73% dos entrevistados, e também como afirmou o próprio gestor, que está sempre empenhado em proporcionar uma gestão mais participativa com os seus colaboradores, visando melhores condições de trabalho.

No gráfico 9 observa-se que 91% dos colaboradores mostram satisfação pelo processo de aquisição, o que contribui positivamente para a empresa em estudo.

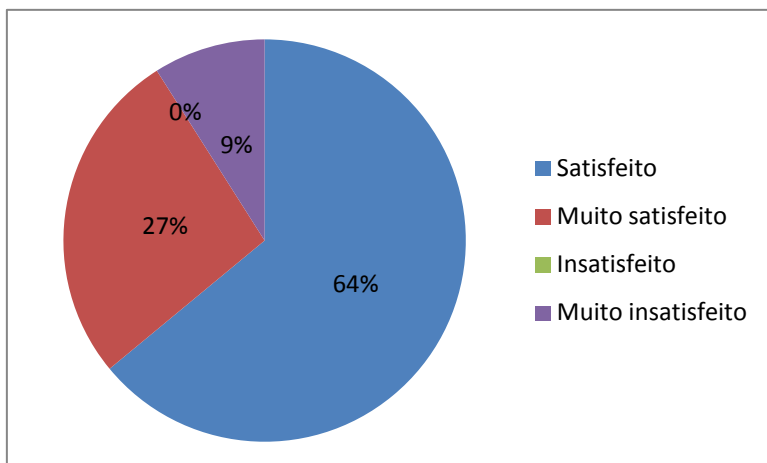


Gráfico 10: Satisfação dos colaboradores
Fonte: dados de pesquisa (2013).

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho identificou os impactos causados no clima e na cultura das organizações estudadas, após o processo de aquisição. Foram definidos os diferentes fatores que provocam tais impactos, dentre eles, o principal fator, é determinado pelo comportamento dos indivíduos.

Processos de aquisição de empresas normalmente são realizados por gestores que pretendem obter crescimento de mercado e diversificação de seus produtos, conforme citado por Certo (1993) e Barros (2001). Nas empresas estudadas, verificou-se que o gestor da Ki Biscoito Ltda., viu uma excelente oportunidade em adquirir a Dulcina Distribuidora de Doces Ltda., com o principal objetivo de expandir o seu mercado e consequentemente melhorar a performance de sua empresa, pois como já possuía experiência no ramo de produtos alimentícios, porém em pequena escala, resolveu ampliar o seu mercado e conquistar um maior número de clientes, podendo oferecer melhores serviços e produtos aos consumidores que estão a cada dia mais exigentes.

Adquirir uma empresa, não significa obter apenas resultados positivos, pois além de envolver inovação e renovações, envolve também mudanças na estrutura da organização. O segredo de sucesso de um processo de aquisição está intimamente ligado a capacidade de adaptação do gestor e de seus colaboradores a profundas mudanças. Contudo, de acordo com os dados coletados, verificou-se a ocorrência de impactos no clima e na cultura das organizações, sendo esses impactos sofridos pelo gestor e por seus colaboradores.

Pode-se destacar como o principal impacto, a resistência a mudanças, como foi citado por Nahavandi e Malekzadeh (*apud* Oliveira e Forte 2008), pois as pessoas tendem a se prender a hábitos adquiridos no decorrer da vida e no convívio com outras pessoas, hábitos esses que automaticamente passam a fazer parte do dia a dia, tornando-se um ritual diário. Quando surge a necessidade de deixar aquele hábito de lado, passando a ter que fazer algo diferente do costume, começa a haver conflitos de interesses, onde as pessoas criam barreiras para aprender algo novo, e é nesse momento que surge a importância do papel do gestor em promover ações de amenização de impactos. Conforme Barros (2001), a importância do líder na gestão da cultura, proporcionando formas de dialogar com os colaboradores e oferecendo treinamentos específicos para adaptação a mudanças, é fundamental no momento de adaptação, sendo o capital humano um dos recursos mais importantes de uma organização.

Conclui-se que o processo de aquisição realizado nas empresas analisadas, contribuiu de forma significativa para que o gestor alcançasse os seus objetivos organizacionais, orientados fortemente para a conquista de novos clientes e para resultados. Através de uma gestão eficiente, foi possível reverter os impactos negativos, com treinamentos e motivações aos colaboradores, estabelecendo uma relação de confiança e enxergando as mudanças como um processo de melhoria contínua. No quadro 2 reflete alguns desses dados:

Quadro 2: Comparação nas respostas do gestor com dos colaboradores

TIPO	GESTOR	COLABORADORES
TRABALHO EM EQUIPE	Procura incentivar o trabalho equipe, mas ainda possui algumas falhas nesse aspecto, acha que deveria melhorar.	A maioria concorda que existe trabalho entre as equipes nas organizações.
FORMAS/MEIOS DE COMUNICAÇÃO	Realiza reuniões com todos os colaboradores.	A maioria afirmou que as normas e regras das organizações são comunicadas através de reuniões.
PROCESSO PARTICIPATIVO OU CENTRALIZADO	A gestão tornou-se mais participativa.	A maioria afirma que após o processo de aquisição a gestão tornou-se mais participativa.
SATISFAÇÃO	Está totalmente satisfeito, pois atingiu os seus objetivos traçados.	A maioria está satisfeita com a organização após o processo de aquisição.

Fonte: dados de pesquisa (2013).

De acordo com a pesquisa realizada e com os dados coletados, percebe-se que uma gestão quando participativa influencia diretamente na qualidade e manutenção de um clima organizacional agradável. Quando o gestor abre oportunidade de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisões, faz com que eles se sintam parte importante da organização, e cada vez mais engajados, passam a gerar os recursos necessários para que a organização atinja os seus objetivos e metas traçados.

6. REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, A. S. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa XYZ. 62 pág. Monografia - Universidade Federal do Piauí – Ufpi. Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – Cshnb, Picos (PI), 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo, 1993.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. Atlas, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. **Processo de aculturação em aquisição**: estudo de caso de uma grande empresa do setor alimentício. 14 pág. 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZOREK, J. S.; ROCHA, K. G. **Fusões e aquisições empresariais**: impactos e alterações no clima e na cultura Organizacional. 2012. 18 pág. Artigo - Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2012.