

OS IMPACTOS DE FATORES CULTURAIS NA AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA POR UM GRUPO PORTUGUÊS

JÉSSICA SYRIO CALLEFI – jessica.callefi@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO- USP

THOMAS ASSEF RENWICK – thomas.assef@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO- USP

DIEGO RORATO FOGAÇA – fogaca.diego@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO- USP

CAIO MARCELO LOURENÇO - caio.ml09@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO- USP

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO- USP

Área: 7. GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

***Resumo:** AS FUSÕES E AQUISIÇÕES SÃO ESTRATÉGIAS AMPLAMENTE UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PARA CRESCEREM OU CONQUISTAREM NOVOS MERCADOS. ENTRETANTO, VERIFICA-SE QUE ESTES PROCESSOS NÃO SÃO SEMPRE BEM SUCEDIDOS. UMA DAS CAUSAS APONTADAS POR PESQUISADORES É A DIFERENÇA CULTURAL DA EMPRESA ADQUIRIDA E DA EMPRESA QUE A DESEJA ADQUIRIR. DENTRO DESTES TEMA, ESTE ARTIGO TEM O OBJETIVO DE ANALISAR O IMPACTO DE FATORES CULTURAIS NO FRACASSO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA POR UM GRUPO PORTUGUÊS. ASSIM, REALIZOU-SE UM ESTUDO DE CASO CONTEMPLANDO A ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDÉ. COMO PRINCIPAL RESULTADO DESTACA-SE QUE OS FATORES CULTURAIS FORAM DETERMINANTES NO PROCESSO AQUISITIVO DESSE ESTUDO, DE FORMA QUE AS VISÕES DISTINTAS DOS NOVOS GESTORES DIFICULTARAM AS RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO. OUTROS PROBLEMAS AINDA PODEM SER APONTADOS COMO: PROBLEMAS COM GESTÃO DE PESSOAS, COMPLEXIDADE DO ENCONTRO DE CULTURAS MAIS DISTINTAS QUE O ESPERADO, EFEITOS NOCIVOS SOBRE O RELACIONAMENTO COM PARCEIROS E CLIENTES E O DESENVOLVIMENTO DE UM CLIMA TENSO.*

***Palavras-chaves:** CULTURA ORGANIZACIONAL; DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDÉ; FUSÕES E AQUISIÇÕES.*

THE IMPACTS OF CULTURAL FACTORS ON THE ACQUISITION OF A BRAZILIAN COMPANY BY A PORTUGUESE GROUP

Abstract: *MERGERS AND ACQUISITIONS ARE STRATEGIES WIDELY USED BY COMPANIES TO GROW OR CONQUER NEW MARKETS. HOWEVER, IT TURNS OUT THAT THESE PROCESSES ARE NOT ALWAYS SUCCESSFUL. ONE OF THE CAUSES POINTED OUT BY RESEARCHERS IS THE CULTURAL DIFFERENCE OF THE COMPANY ACQUIRED AND THE COMPANY THAT WISHES TO ACQUIRE. WITHIN THIS THEME, THIS ARTICLE AIMS TO ANALYZE THE IMPACT OF CULTURAL FACTORS ON THE FAILURE OF THE ACQUISITION PROCESS OF A BRAZILIAN COMPANY BY A PORTUGUESE GROUP. THUS, A CASE STUDY WAS CARRIED OUT CONTEMPLATING THE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE BY THE CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE. THE MAIN RESULTS HIGHLIGHT THAT THE CULTURAL FACTORS WERE DETERMINANT IN THE ACQUISITION PROCESS OF THIS STUDY, SO THAT THE DIFFERENT VISIONS OF THE NEW MANAGERS HINDERED THE RELATIONS BETWEEN THE MEMBERS OF THE ORGANIZATION. OTHER PROBLEMS CAN STILL BE IDENTIFIED AS: PROBLEMS WITH PEOPLE MANAGEMENT, COMPLEXITY OF MEETING CULTURES THAT ARE MORE DISTINCT THAN EXPECTED, HARMFUL EFFECTS ON THE RELATIONSHIP WITH PARTNERS AND CLIENTS AND THE DEVELOPMENT OF A TENSE CLIMATE.*

Keywords: *ORGANIZATIONAL CULTURE; CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE; MERGES AND ACQUISITIONS.*

1. Introdução

Uma estratégia muito comum adotada por empresas para crescer é comprar ou se unir a outras empresas no processo conhecido como Fusões e Aquisições (F&A) ou em inglês *Mergers and Acquisitions* (M&A). No Brasil tais processos ganharam força na década de 90 em função da abertura de mercado e da desestatização. Teoricamente, as sinergias decorrentes da união entre as empresas, em nível operacional e intelectual, deveriam se refletir em melhores resultados. No entanto, estima-se que haja cerca de 50% a 75% de taxa de insucesso nas fusões (BARROS, 2003).

Os fatores culturais são um dos grandes responsáveis por esses fracassos (BARROS, 2003). Embora altamente relevantes, são vastamente ignorados, o que gera problemas de relacionamentos humanos, afetando a capacidade da nova organização alcançar objetivos antes plenamente atingíveis. Dentro desse contexto, essa pesquisa analisou o impacto de fatores culturais no fracasso do processo de aquisição de uma empresa brasileira por um grupo português. Para isso, foi feita uma revisão da literatura acerca de F&A e acerca das dimensões culturais de Hofstede (2001). Em seguida, analisou-se um processo aquisitivo malsucedido, com o objetivo de determinar os fatores-chave que contribuíram para seu fracasso.

2. Estratégias empresariais de crescimento

Considerando as inúmeras possibilidades estratégicas ao dispor da direção de uma empresa, é de grande importância uma boa estruturação de seu macro planejamento. Definidos sua missão e objetivos, a alta direção se pergunta em que setor deve operar. Essa resposta dependerá de diversos fatores externos, além das capacidades internas da organização. As estratégias são formuladas em três níveis: empresarial, da unidade e funcional, todos intimamente inter-relacionados. Em termos de sua estratégia empresarial, existem três possibilidades: crescimento, estabilidade e redução (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Em função do objetivo desse trabalho, focou-se nas estratégias de crescimento, pois, estas incluem as aquisições (TRICHES, 1996).

Nos processos de F&A, os interesses estratégicos dos adquirentes e vendedores são determinantes na escolha da modalidade de crescimento e da subsequente estratégia de integração (TRICHES, 1996). Embora as razões admitidas sejam racionais, é comum que

aspectos psicológicos influenciem a decisão, buscando satisfazer os anseios individuais em detrimento dos interesses organizacionais. No caso específico de aquisições parciais, Jakobsen e Meyer (2007) afirmam se tratar de uma estratégia muito comum de acesso a mercados emergentes, permitindo o contínuo usufruto do *know-how* dos funcionários da adquirida, que possivelmente prepara a compradora para atuar de forma independente no futuro.

Havendo a motivação para a transação e escolhido o comprador ou alvo da compra – dependendo da perspectiva – dá-se início ao processo propriamente dito, que é composto por três etapas: a *due diligence*, seguida pela negociação e, por fim, a integração (TANURE; CANÇADO, 2005). A *due diligence* é o processo de análise sistematizada da empresa alvo da aquisição. A etapa se dedica majoritariamente ao levantamento da situação financeira do alvo da transação, verificando aspectos tributários, empréstimos, contratos firmados e aspectos legais que influam no negócio, visando auxiliar na definição do preço a ser pago (BARROS, 2003). Na etapa de negociação, de acordo com Barros (2003), é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição por uma equipe formada por profissionais com experiência prévia oriundos dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, embora também sejam contratados o serviço e intermediação de bancos ou consultorias. A etapa de integração é fundamental para o sucesso da transação. O relacionamento entre adquirentes e adquiridas resulta no encontro de culturas organizacionais de forma que afeta profundamente a gestão da empresa (BARROS, 2003; ZHANG, 2010). De acordo com Barros (2003), existem três diferentes modelos de integração cultural, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – Modelos de integração cultural. Fonte: Adaptado de Barros (2003).

Modelo	Descrição	Grau de mudança para a adquirida	Grau de mudança para a adquirente
Assimilação cultural	Quando existe uma cultura dominante	Alto	Baixo
Mescla cultural	Quando existe uma convivência de cultura sem dominância	Moderado	Moderado
Pluralidade cultural	Quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida	Baixo	Baixo

Portanto, verifica-se que a cultura interfere fortemente nos processos de aquisições. Os fatores de insucesso nas aquisições estão ligados à gestão de pessoas; complexidade presente no encontro de duas culturas; clima tenso na empresa adquirida; transferência de habilidades e

competências; e retenção de talentos. Quanto a esse último fator, Kay e Shelton (2000) apontam que 76% das empresas consideram-no como o principal desafio. O mapeamento das pessoas é feito durante a *due diligence*, permitindo que suas permanências e desligamentos sejam anunciados o quanto antes. É muito comum a adoção de um plano de desligamento voluntário nesta etapa, viabilizando o enxugamento da estrutura funcional da maneira o menos traumática possível, minimizando o impacto na moral dos que permanecem na empresa.

Geralmente, devido aos altos valores envolvidos num processo de aquisição, comprador e vendedor chegam a acordos que dividem o pagamento em uma parcela imediata e outra(s) subsequente(s), baseada(s) em resultados futuros. Esses pagamentos efetuados após o fechamento do negócio são chamados *earnouts* (MORDAUNT; PIERCE, 2011). Para o comprador, o *earnout* representa uma proteção contra um eventual desempenho ruim subsequente à aquisição. Tais acordos requerem grande negociação entre as partes, e dado o número de variáveis envolvidas, mesmo os acordos mais bem pensados podem trazer consequências inesperadas.

3. Cultura

De acordo com Hofstede (2001), cultura é a programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. A cultura pode ser analisada dentro de um sistema específico, seja ela uma nação ou uma organização. Em termos do processo de fusão de empresas, as culturas nacional e organizacional se inter-relacionam, de forma que uma companhia localizada em um país é afetada pela cultura nacional, e a cultura organizacional tem suas premissas definidas pela cultura nacional. Hofstede (2001), inicialmente, definiu quatro dimensões culturais: Alta *versus* Baixa Distância do Poder; Individualismo *versus* Coletivismo; Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza; e Masculinidade *versus* Feminilidade.

A Distância do Poder é uma medida de poder interpessoal, da influência entre um chefe e um subordinado, e o quanto os menos poderosos aceitam as distições hierárquicas. Para melhor compreensão de como esse índice se reflete no dia a dia de uma organização, listaram-se no Quadro 2 características comuns para culturas com Alta *versus* Baixa Distância do Poder.

QUADRO 2 – Alta *versus* Baixa Distância do poder. Fonte: Hofstede (2001).

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizadas, menor concentração de autonomia	Estrutura de decisão centralizadas, maior concentração de autoridade
Pirâmides organizacionais com poucos níveis	Pirâmides organizacionais com muitos níveis
A hierarquia significa uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	A hierarquia reflete a desigualdade entre níveis altos e baixos
Gestores confiam na experiência pessoal e em subordinados	Gestores confiam em regras formais
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam receber ordens
Maior abertura com informações e com subordinados	Informação com restrições hierárquicas

A segunda dimensão apresentada por Hofstede (2001) é o Individualismo *versus* Coletivismo descreve o grau em que um indivíduo toma decisões pensando somente em si ou como parte de um dado grupo. O Quadro 3 apresenta como se contrastam ambientes coletivistas e individualistas na esfera profissional.

QUADRO 3– Coletivismo *versus* Individualismo. Fonte: Hofstede (2001).

Individualismo	Coletivismo
Crenças em decisões individuais	Crença em decisões coletivas
Relação entre empregado e empregador é vista como uma transação de negócios	Relação entre empregador e empregado é quase familiar
Funcionário é muito comprometido com a organização	Funcionário é pouco comprometido com a organização
Funcionário têm melhor desempenho individualmente	Funcionário têm melhor desempenho coletivamente
Sucesso organizacional atribuído ao não compartilhamento de informações	Sucesso organizacional atribuído ao compartilhamento de informações
Maior controle sobre o trabalho dos funcionários	Menor controle sobre o trabalho dos funcionários

A terceira dimensão indica o grau em que as pessoas tendem a evitar situações de incerteza. A forma das organizações controlarem esse fator é através de regras, procedimentos e do uso de tecnologia. O Quadro 4 apresenta as principais diferenças entre culturas com Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza.

QUADRO 4 – Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza. Fonte: Hofstede (2001).

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Baixa lealdade ao empregador; curta duração do emprego	Forte lealdade ao empregador; duração do emprego é longa
Inovadores se sentem independentes de regras	Inovadores se sentem limitados à regras
O poder de superiores deriva de sua posição e relacionamentos	O poder de superiores depende do controle sobre a incerteza
Precisão e pontualidade vêm naturalmente	Precisão e pontualidade devem ser controladas
Superiores são otimistas em relação à ambição e capacidade de liderança de seus funcionários	Superiores são pessimistas em relação à ambição e capacidade de liderança de seus funcionários

A quarta dimensão, de acordo com Hofstede (2001), diz respeito aos reflexos femininos e masculinos sobre o papel social e emoções das pessoas. Homens tendem a utilizar o discurso com o objetivo de transferir informações, enquanto mulheres buscam utilizá-lo de forma a estabelecer relacionamentos, ilustrando como cada gênero possui uma maneira própria de lidar com certas situações. Porém, ressalta-se que nesta dimensão o que importam são as atitudes das pessoas e não o gênero. O Quadro 5 ilustra essas diferenças.

QUADRO 5 – Masculinidade *versus* Feminilidade. Fonte: Hofstede (2001).

Feminilidade	Masculinidade
Trabalhar para viver	Viver para trabalhar
O significado do trabalho reside nas relações e nas condições de trabalho	O significado do trabalho reside na segurança da remuneração e em trabalhos interessantes
Foco em igualdade, solidariedade e qualidade de vida profissional	Foco em equidade, competição e performance
Gestores devem usar intuição, lidar com sentimentos e procurar o consenso	Gestores devem ser decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Menos sinais de estresse entre funcionários saudáveis	Mais sinais de estresse entre funcionários saudáveis
Resolução de conflitos através da solução de problemas, negociação e acordos	Resolução de conflitos através da solução da negação ou até que o melhor vença

4. Método

A pesquisa se baseou em um estudo de caso (YIN, 2007) de um processo aquisitivo malsucedido entre uma empresa brasileira e um grupo português, ambos no setor de coleta e tratamento de lixo. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas (FONTANA; FREY, 1997) com o Diretor Presidente do grupo adquirido e por contatos por e-mail para o esclarecimento de dúvidas. Ocorreram também entrevistas com gerentes da empresa adquirida para se obter uma perspectiva da média gerência acerca dos eventos.

Com o objetivo de comparar valores culturalmente determinados entre os brasileiros e portugueses envolvidos no negócio, foi enviado a funcionários e ex-funcionários da área administrativa o questionário disponibilizado por Hofstede, Hofstede e Minkov (2013). O questionário foi enviado para 28 pessoas das quais 27 responderam, sendo 15 deles homens e 12 mulheres. Dos 27 respondentes, dois são de nacionalidade portuguesa e os demais são brasileiros. Por conta da baixa adesão dos ex-funcionários portugueses, suas influências individuais são demasiado grandes para generalizar a informação para todos seus colegas. Assim, optou-se por utilizar os dados coletados por Hofstede (2001) para o país de Portugal para analisar as dimensões culturais da empresa portuguesa.

5. Estudo de caso

5.1 Caracterização da empresa adquirente

A empresa adquirente atua no setor de recolhimento de resíduos, limpeza urbana, gestão e tratamento de resíduos, análises laboratoriais e educação ambiental. Seu *market share* em 2011 era de 53% do mercado português, e seu corpo funcional totalizava 2.740 funcionários em 2009. A empresa era controlada por um acionista português, que detinha 61,5% do capital, e por um acionista espanhol, que detinha 38,5% e o controle era compartilhado. O Diretor Presidente e o Diretor de Produção eram indicados pelo sócio português, enquanto o Diretor Administrativo-Financeiro era indicado pelo sócio espanhol.

A Diretoria trabalhava como órgão colegiado, sendo as decisões tomadas por maioria. Ela respondia a um Conselho de Administração composto por representantes dos acionistas português e espanhol. O grupo português era resultado da fusão, por aquisição, de dois grupos locais com culturas distintas. O grupo adquirido era focado na capacitação técnica e operacional em engenharia civil e meio ambiente, enquanto o adquirente focava na capacidade comercial e no relacionamento com órgãos públicos. O Diretor Presidente era oriundo do grupo adquirente, o Diretor de Produção era do grupo adquirido, e havia um declarado conflito de poder entre ambos.

5.2 Caracterização da empresa a ser adquirida

A empresa a ser adquirida atua no setor de meio ambiente, prestando serviços de limpeza urbana, coleta, tratamento e disposição final de resíduos sólidos urbanos domésticos, comerciais e industriais e resíduos oriundos dos serviços de saúde. Ela é o maior empregador

privado de sua região, com cerca de 1600 funcionários em 2009, em sua maioria mão-de-obra não qualificada. A empresa era controlada por um *holding* que tinha dois irmãos como acionistas, sendo que um atuava como Presidente Executivo do *holding* e o outro exercia a Presidência do Conselho das empresas participadas e controladas. A empresa, uma sociedade anônima de capital fechado, tinha várias controladas e participadas. Toda a Diretoria era indicada pelo Diretor Presidente e aprovada pelo Conselho. O Diretor Presidente era escolhido e nomeado pelo Conselho.

A estrutura era ágil, pois o Diretor Presidente tinha autonomia dentro do orçamento anual aprovado e mantinha contato direto com o Presidente do Conselho para decisões pontuais importantes. Eventuais conflitos na gestão eram rapidamente resolvidos pela atuação do Diretor Presidente da empresa, que tinha autonomia de decisão, contando com apoio do Presidente do holding do grupo controlador.

5.3 O processo de aquisição

O grupo comprador europeu objetivava entrar no mercado brasileiro, tido como um mercado de grande potencial e, assim, buscaram contato com a empresa brasileira que queriam adquirir. Na época da aquisição, a adquirida lidava com dificuldades oriundas da inadimplência do setor público e a entrada de um sócio via a venda parcial da empresa era uma boa solução de curto prazo. Além dos aspectos financeiros, a família controladora, em sua segunda geração, buscava uma maior profissionalização da empresa e enxergou na aquisição parcial uma excelente oportunidade.

Assim, a fase de *due diligence* foi superada, mas não sem conflitos: as análises feitas pela auditoria contratada inicialmente foram contestadas pelos adquiridos e revisões foram necessárias até que ambas as partes estivessem dispostas a prosseguir com o negócio. Os aspectos legais do processo foram devidamente acompanhados por advogados. Não foram seguidas as orientações de especialistas no referente a estudos acerca da cultura da adquirida ou um levantamento de seu capital humano.

A etapa de negociação durou cerca de 10 meses e contou com membros da área financeira, com o CEO por parte da adquirida, e com membros da área financeira e administrativa da adquirente. A negociação foi intermediada por auditores externos, tendo cada uma das empresas contratado sua própria equipe. Foi determinado o plano de negócio

para a empresa e sua futura estrutura funcional. O Quadro 6 resume algumas das mudanças que ocorreram ao longo do ano de 2011.

QUADRO 6 – Características pré e pós-F&A. Fonte: Autores (2019).

	Características Pré Aquisição	Características Pós Aquisição
Direcionamento Estratégico	CEO centralizava o processo decisório e definia os rumos estratégicos	Conselheiros dos sócios estrangeiros atuavam diretamente nas diretorias, em especial com diretores da mesma origem, limitando/ desconsiderando o Diretor Presidente e o Acordo de Acionistas
Visão	Visão ditada pelo CEO	2 visões sendo divulgadas e aplicadas simultaneamente, reforçando o antagonismo Brasil - Europa
Estrutura Funcional	Estrutura tida como adequada para o momento da empresa, embora estivesse sendo buscado um enxugamento por meio da concentração de responsabilidades afins nas mãos de um mesmo gestor	Inchamento da estrutura para acomodar a vinda de profissionais estrangeiros da empresa adquirente. Realocação da maioria dos funcionários brasileiros, e, em alguns casos, compartilhamento de responsabilidades com os gestores europeus.
Relacionamentos Interpessoais	Valorização de relacionamentos interpessoais	Menor ou nenhuma valorização de relacionamento interpessoais
Formalidade	Baixa	Média/Alta
Flexibilidade	Flexibilidade na tomada de decisões, visto a concentração de poder no CEO	Perda de flexibilidade por conta das visões conflitantes e da responsabilidade compartilhada entre sócios.
Uso do poder hierárquico	Uso moderado do poder de mando das chefias, utilizando-se muito do diálogo para resolução de conflitos	Uso extensivo e intensivo do poder hierárquico/ Não se aceitava o diálogo, que era visto como um questionamento de autoridade
Representação legal	Representação legal exercida pelo diretor presidente	Representação legal exercida pelo CEO e pelo diretor administrativo-financeiro
Relacionamento com participadas e controladas	Relacionamento harmonioso de longa data com sócios, buscando consenso nas decisões e compartilhando a gestão mesmo nos casos onde a participação era majoritária	Conflito entre o Diretor de Produção e sócios das participadas, causado pela interferência em suas áreas operacionais

Na aquisição, o controle da empresa era compartilhado conforme especificações do Estatuto Social e do Acordo de Acionistas, que impunham um engessamento da gestão da empresa, que perdeu agilidade e unicidade de visão. A Diretoria passou a ser composta por um Diretor Presidente, um Diretor Comercial (ambos indicados pelo sócio brasileiro), um

Diretor Administrativo-Financeiro (indicado pelo sócio espanhol) e um Diretor de Produção (indicado pelo sócio português). Os Diretores europeus trouxeram gestores para ocupar algumas posições antes pertencentes a funcionários brasileiros. Em alguns casos, eles passaram a compartilhar responsabilidades, e em outros, houve realocação para outras empresas do grupo. A estrutura se burocratizou significativamente, e a interferência dos Conselheiros europeus não contribuiu para a flexibilidade do processo decisório ou para a construção de uma relação de confiança. Quando estavam no país, os conselheiros faziam reuniões fechadas com seus representantes na diretoria, excluindo os diretores brasileiros, e buscavam centralizar a gestão dos contratos em andamento sob o comando do Diretor de Produção por eles indicado.

De forma geral, o processo integrativo foi extremamente desgastante. A disputa por poder acabou afetando gravemente a comunicação interna e o clima entre os funcionários. Ao alterar a composição do controle acionário, os diferentes focos e interesses dos acionistas implicaram imediatamente em diversas mudanças em termos de práticas de negócio. Os pagamentos variáveis provocaram um claro conflito de interesse nos acionistas, pois quanto maiores fossem os lucros da empresa, maior seria o valor a ser pago pelo grupo europeu aos acionistas brasileiros. Apesar de pagar mais, o acionista estrangeiro beneficiar-se-ia da melhoria do desempenho pela valorização da empresa. Porém, isso não impediu que o acionista europeu cobrasse do Diretor Administrativo-Financeiro um grande controle dos resultados, buscando maneiras de reduzir o lucro através de artifícios contábeis, gerando mais uma fonte de conflito entre os Diretores e entre os acionistas.

Em busca de controle, o acionista europeu buscou alterar a estrutura de gestão, solicitando a criação de mais uma Diretoria de Produção. O acionista brasileiro concordou, buscando minimizar os conflitos que estavam prejudicando os resultados da empresa e, por consequência, os pagamentos variáveis a que tinha direito. Visando preservar a empresa, o acionista brasileiro cedeu o cargo de Diretor Presidente para o grupo europeu. Ao assumir a presidência, o grupo europeu iniciou um vasto diagnóstico da situação financeira da empresa chegando à conclusão de que um aporte de capital seria necessário para evitar a falência da empresa, o que não foi bem aceito pelos outros membros do conselho.

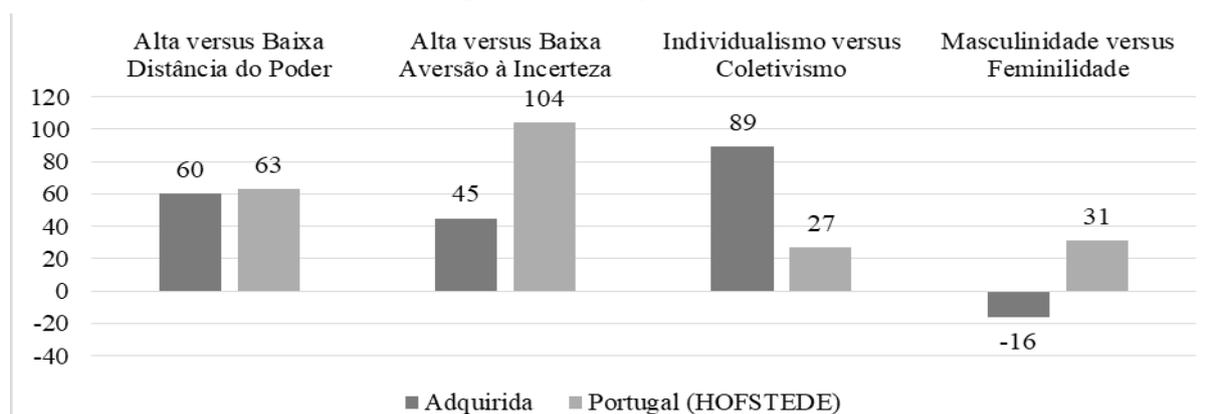
No final de 2011, houve a recompra, a qual era prevista em cláusula contratual, pelo acionista brasileiro dos 50% do sócio estrangeiro, retomando o controle total da gestão. A saída dos administradores estrangeiros gerou um clima de segurança, reduzindo sensivelmente os conflitos e provocou a união dos trabalhos nos diversos níveis hierárquicos, melhorando o

clima organizacional. A unicidade de visão e de comando levou à redução da estrutura, flexibilização e agilidade na tomada de decisões e melhorou o relacionamento com os clientes. Essas alterações resultaram em uma melhoria significativa dos resultados em 2012, principalmente, pela unicidade de visão e definição clara de objetivos. No final de 2012 a empresa foi vendida para um grupo brasileiro pelo dobro do valor da primeira transação com o grupo europeu.

6. Discussão das dimensões culturais

Os valores obtidos por Hofstede (2001) para Portugal foram comparados com os dados obtidos para a empresa adquirida, conforme apresentado pelo Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – Dimensões culturais da empresa e de Portugal. Fonte: Autores (2019).



Ambos apresentam pontuações altas na dimensão Distância do Poder, o que justifica o embate entre os dois grupos, adquirido e adquirente, de ter controle sobre os rumos estratégicos do negócio. A centralização de poder no CEO existente antes da aquisição é tipicamente observada em culturas com alta distância ao poder, e também pôde ser observada após a aquisição, tanto na figura do CEO quanto na dos conselheiros estrangeiros.

Uma alta pontuação na dimensão de Aversão à Incerteza está associada a maior resistência à mudança. A diferença significativa nessa dimensão explica a decisão dos europeus de sair do negócio, motivada parcialmente por todos demais problemas, mas principalmente pelo nível de endividamento que a empresa alcançara. Uma Baixa Aversão à Incerteza explica a postura mais agressiva dos brasileiros – que tratavam a situação com maior naturalidade – contrastando com o comedimento português. O maior respeito dos portugueses às regras, escritas ou não, também é condizente com os dados e evidenciado pelo

discurso dos gestores brasileiros, que taxaram a postura portuguesa em muitas ocasiões como “inflexível” e incompatível com o “jeitinho brasileiro”.

Em relação ao Individualismo, o sistema de avaliação de desempenho na adquirida é condizente com o *score* aferido, focando-se em avaliações individuais. Imaginar-se-ia que o Coletivismo português fosse significar maior confiança interpessoal, mas a intervenção dos gestores europeus em áreas que não lhes eram pertinentes, além da desconfiança generalizada em relação aos gestores locais, sugere o contrário, o que de acordo com Hofstede (2001) pode ser justificado pelo fato de que a relação entre colegas em culturas coletivistas depende dos indivíduos se enxergarem como parte de um mesmo grupo que os demais, o que só acontece depois que se estabelece uma relação de confiança. A dimensão de Feminilidade é associada ao comportamento de cooperação em busca de melhor desempenho, o que foi observado no relacionamento da adquirida com a adquirente, por exemplo, na abdicação voluntária do cargo de Diretor Presidente por parte do brasileiro. A valorização dos relacionamentos interpessoais pelos brasileiros também está de acordo com os *scores* aferidos.

7. Conclusão

O estudo de caso evidencia que fatores culturais de fato representam uma variável significativa para o sucesso de um processo aquisitivo. A associação entre as práticas observadas por parte de cada um com as dimensões apresenta conformidade com a teoria e poderia ter sido uma técnica utilizada nas etapas anteriores ao fechamento do negócio.

As motivações para a aquisição foram previstas com precisão: expansão geográfica e aproveitamento de *know-how*/penetração de mercado da adquirida, por parte da adquirente; antecipação da fragmentação por razões familiares; e necessidade de injeção de capital por parte da adquirida. O insucesso parece originar-se na escolha de processo aquisitivo feita pelos investidores. Ao efetuar uma aquisição parcial por meio da alienação de 50% das ações da adquirida, mantiveram-se os antigos donos, com responsabilidades teoricamente compartilhadas, conforme o Acordo de Acionistas. No entanto, ao partilhar o poder da companhia, os sócios se depararam com visões muito distintas e, incapazes de encontrar consenso nas decisões, instaurou-se grande ambiguidade na empresa, não tardando para que surgissem fatores de fracasso como: problemas com gestão de pessoas, complexidade do encontro de culturas mais distintas que o esperado, efeitos nocivos sobre o relacionamento com parceiros e clientes e o desenvolvimento de um clima tenso.

Embora os sócios possuíssem igual participação na empresa, sua instalação no Brasil e seu corpo funcional composto majoritariamente por brasileiros, já que os portugueses eram 20% do corpo gerencial e aproximadamente 0,4% do total de funcionários, também fazem questionar o método de integração cultural perseguido sendo mais adequada a estratégia de pluralidade cultural, acatando as particularidades da cultura local, pelo menos em um primeiro momento, buscando eventualmente a importação gradual de práticas que pudessem colaborar para a maior competitividade da empresa.

7. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *The sage handbook of qualitative research*. Third Edition. London: Sage, 1997.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. Values survey module 2013. Disponível em: <<https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>> Acesso em: 22 out. 2013.
- JAKOBSEN, K.; MEYER, K. E. Partial acquisition: the overlooked entry mode. *Progress in International Business Research*, v.2, p. 203-228, 2008.
- KAY, I.T.; SHELTON, M. *The people problems in mergers*. McKinsey Quarterly, v. 4, p. 29-37, 2000.
- MORDAUNT J. J.; PIERCE, K. M. Earnout: Short-Term Fix or Long-Term Problem?. Stout Risius Ross, 2011. Disponível em: <<http://www.srr.com/article/earnout-short-term-fix-or-long-term-problem>>. Acesso em 22 out. 2013.
- 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.
- TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, 1996.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZHANG, R. *Cultural Integrations in Cross-Border Mergers and Acquisitions*. University of Twente, 2010.