



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

Robinson Aurélio Miolo
Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues
Tecia Vieira Carvalho
André Luiz Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.0032003121

CAPÍTULO 2..... 15

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Érica da Cunha Pinheiro
Laura Marina Valencia Niño

DOI 10.22533/at.ed.0032003122

CAPÍTULO 3..... 34

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Claudio Luis Costa Mello
Luis Fernando Filardi Ferreira
Bianca de Assis Rangel Sá
Matheus dos Santos
Renato Souza dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0032003123

CAPÍTULO 4..... 51

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Camerino Lopes Furtado
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0032003124

CAPÍTULO 5..... 70

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Osnei Francisco Alves
Daniel Massakazu Onaka

DOI 10.22533/at.ed.0032003125

CAPÍTULO 6..... 83

MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA

Jonatan da Costa
Luiz Carlos Lunguinho de Moraes
José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho
Márcio Henrique Marques da Cunha
Ednael Macedo Felix

DOI 10.22533/at.ed.0032003126

CAPÍTULO 7..... 96

PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes
Alberto Paschoal Trez

DOI 10.22533/at.ed.0032003127

CAPÍTULO 8..... 108

O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL

Paola Rosano Rodrigues
Cristiane Ferreira de Souza Araujo
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

DOI 10.22533/at.ed.0032003128

CAPÍTULO 9..... 128

FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA

Manuel Antonio Moreno Riveros
Dayan Camila Pulido
Kilian Esther Sierra
Cristian Orlando Avila Quiñones

DOI 10.22533/at.ed.0032003129

CAPÍTULO 10..... 143

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Roberta Dutra de Andrade
Gisele Aparecida Chaves Antenor
Carlos Ítalo de Oliveira
Fabiola Gomes Farias

DOI 10.22533/at.ed.00320031210

CAPÍTULO 11..... 163

PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?

Simone de Souza Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.00320031211

CAPÍTULO 12..... 185

RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

DOI 10.22533/at.ed.00320031212

CAPÍTULO 13..... 199

ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.00320031213

CAPÍTULO 14..... 213

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

DOI 10.22533/at.ed.00320031214

CAPÍTULO 15..... 231

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

DOI 10.22533/at.ed.00320031215

CAPÍTULO 16..... 252

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

DOI 10.22533/at.ed.00320031216

CAPÍTULO 17..... 265

PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

CAPÍTULO 18.....279

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

CAPÍTULO 19.....292

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

CAPÍTULO 20.....308

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

SOBRE O ORGANIZADOR.....320

ÍNDICE REMISSIVO.....321

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 04/09/2020

Claudio Luis Costa Mello

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/2999224951828257>

Luis Fernando Filardi Ferreira

IBMEC

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/7642554224711772>

Bianca de Assis Rangel Sá

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/5995450385371570>

Matheus dos Santos

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/2251525733614707>

Renato Souza dos Santos

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/4156960050251189>

RESUMO: Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições, e alguns apontam impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Entre os diferentes fatores envolvidos, lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos

humanos e com a cultura organizacional. Diante deste cenário, este trabalho trata de um caso de aquisição no setor bancário brasileiro, que traduz uma estratégia de expansão dessas organizações, tendo entre seus objetivos a consolidação no mercado nacional. Este trabalho concentra-se em identificar se colaboradores da empresa compradora entendem a estratégia por trás da aquisição, e descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração deste caso. Tratando de Cultura Organizacional, abordamos também do choque cultural inerente do encontro de duas organizações no contexto de fusões e aquisições.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de Empresas, Fusões e Aquisições, Cultura Organizacional, Setor Bancário.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND POST-ACQUISITION INTEGRATION STRATEGY: A CASE STUDY IN THE BRAZILIAN BANKING SECTOR

ABSTRACT: Different authors in the literature highlight the relevance of the topic of Mergers and Acquisitions, and some point to the impossibility of conclusions as to the possible causes of superior performance of certain processes. Among the different factors involved, dealing with an M&A process also involves dealing with the management of human resources and the organizational culture. In view of this scenario, this work deals with a case of acquisition in the Brazilian banking sector, which reflects a strategy of expansion of these organizations, with consolidation in the national market as one of its

Existem ainda entraves administrativos citados como a necessidade de registro da marca e produtos nos países de destino que em média demoram de 3 a 12 meses e pode acabar por retardar o início das vendas de um produto.

Finalmente, no que diz respeito aos benefícios percebidos pela internacionalização da empresa fica claro que quando conta com uma boa gestão do processo, a opção por internacionalizar traz também vantagens competitivas, inclusive no mercado interno. No caso da empresa, além de atingir o objetivo inicial que era a diversificação de mercados, pode-se observar que a experiência internacional afeta o desempenho da mesma em diferentes formas trazendo vários benefícios.

A opção pelo ingresso no Comércio Internacional demandou da empresa que novas capacidades fossem criadas e desenvolvidas pelos seus funcionários. Forem implantados novos processos dentro da empresa, novas funções e práticas passaram a ser desenvolvidas agregando conhecimento a todos os funcionários envolvidos no processo e novos cenários culturais foram apresentados para que as informações produzidas pudessem ser tratadas num contexto diversificado. Conforme descrito por Kotabe (2000) e experiência da Empresa foram percebidos benefícios de eficácia na melhoria de produtos e programas, preferências apuradas do consumidor e vantagem competitiva ampliada e valorização do seu produto exportado no mercado doméstico.

Hoje a marca da empresa dispõe de todo seu portfólio de biscoitos, massas e refrescos em condições de serem exportados e continua líder absoluto no mercado no Rio de Janeiro. Mesmo empresas que já estejam em níveis mais avançados de internacionalização, uma constante busca por melhorias e progresso de aprendizagem organizacional são exigidas. Isto justifica o porquê de para a obtenção de resultados de sucesso e realmente consistentes ser um processo de longo prazo.

A atual estratégia de expansão em desenvolvimento visa focar em produtos que os mercados de destino não dispõem e para isto, a empresa está desenvolvendo um estudo sobre os hábitos de consumo de cada mercado de destino antes de dar o próximo passo. Como exemplo, o entrevistado citou o mercado americano que já dispõe de grandes marcas de biscoitos de chocolate, mas que não dispõe de muitos biscoitos com sabores de frutas tropicais, como morango e abacaxi ou a massa com ovos que também são poucos os concorrentes.

Durante o período analisado de 2016 a 2018 a empresa apresenta resultados de faturamento crescentes. Apesar de ainda não ser possível apurar o faturamento real do ano de 2018, a estimativa também é positiva.

Ano	Faturamento Total (US\$)	Estimativa de Faturamento (US\$)
2016	US\$ 150.000,00	
2017	US\$ 1.000.000,00	
2018		US\$ 1.500.000,00

Tabela 3 – Faturamento de 2016 a 2018.

Fonte: Elaboração da autora com dados da entrevista (2018)

Baseado no caso descrito pode-se concluir que administradores de empresas em processo de internacionalização devem considerar a gestão deste processo como um continuado aprendizado e com resultados de longo prazo. Conforme Minervini (2001) argumenta que para exportar a empresa que avaliou sua capacidade de internacionalização e encara e exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. É preciso encarar com determinação as fases iniciais do processo com conhecimento dos desafios relacionados sendo uma responsabilidade a implementação de estratégias que aprimorem o Comércio Internacional com o propósito de atingir resultados de sucesso com a internacionalização da empresa.

6 | CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor de biscoitos e massas alimentícias, compreender as motivações para a internacionalização e os modos de entrada e mercados escolhidos, definir os benefícios percebidos pela internacionalização da empresa e identificar os principais desafios na gestão deste processo.

Constatou-se que o globalizado ambiente de negócios atual, já faz com que as empresas brasileiras concorram diretamente com empresas de outros países mesmo no mercado interno. Neste contexto altamente desafiante e competitivo, investir na internacionalização tornou-se uma alternativa para a sobrevivência das empresas. A empresa é um exemplo de empreendimento brasileiro que se dispôs a encarar o desafio do processo de internacionalização como estratégia organizacional.

A internacionalização ocorreu em duas fases. Um primeiro momento em que o baixo comprometimento da empresa com o processo e gestão pouco estruturada fez com que as exportações tivessem ocorrido de modo esporádico e sem apresentar resultados concretos. Num segundo momento a empresa passa a tratar a internacionalização da empresa como parte de seu escopo e define diretrizes estratégicas. Contrata um profissional com conhecimento e experiência na gestão do de processos de internacionalização que conta

com uma rede de contatos formada e então maior credibilidade ao objetivo de transformar-se em uma marca internacional.

As características do processo de internacionalização observado remetem a duas estratégias de internacionalização conhecidas como modelos comportamentais: a Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), que trata a internacionalização como um processo de aprendizagem organizacional que ocorre de forma gradual, iniciando por lugares com a menor distância psíquica e a Teoria de Redes de Bjorkman e Forsgren (2000), que reforça a importância das redes de conhecimento criadas com governos, fornecedores, entidades apoiadoras e outras empresas do mesmo setor que também se dispõem a internacionalizar.

O apoio da ABIMAPI e APEX foi vital durante todas as fases do processo de internacionalização. Antes do início as entidades fizeram-se presentes no apoio as decisões dos mercados de entrada e os modos de entrada escolhidos baseados no conhecimento de benchmarking adquiridos pela atuação direta em outras empresas. Este fato comprova que existem ferramentas de apoio institucionais capazes de ajudar as empresas dispostas a se envolver com o comércio exterior. Tais entidades trabalham para incentivar a exportação de produtos nacionais e conseqüentemente desenvolver a indústria e o crescimento econômico do país.

Entre os desafios na gestão deste processo do processo de internacionalização foi preciso superar entraves internos e reestruturar processos que não funcionavam para a exportação. Avalia-se que o fato de o retorno do investimento ser de longo prazo dificulte as primeiras ações e por isso é tão importante haver uma total sintonia entre diretoria e funcionários com relação à estratégia da empresa estar ligada a internacionalização com visão de longo prazo e dos benefícios futuros. A gestão deste conflito interno é bastante prejudicial e pode comprometer todo o processo de internacionalização.

A internacionalização trouxe benefícios percebidos para a empresa impactando a melhoria de processos, capital humano e nos resultados positivos obtidos pelo faturamento das vendas. No atual momento a organização reconhece na internacionalização a possibilidade de obter vantagens competitivas e novas oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento de uma marca internacional.

O trabalho alcançou seus objetivos ao descrever o processo de internacionalização desenvolvido até este momento. Demonstrou como a empresa superou um início conturbado de incertezas até o momento atual em que internacionalizar-se passou ser um dos objetivos estratégicos da empresa. Chegaram a este contexto após compreender quais seriam os benefícios e motivações para internacionalizá-la, os modos de entrada e mercados adequados os seus interesses iniciais e identificar os principais desafios na gestão do processo que seriam enfrentados e como solucionar. A análise do estudo de caso atual visa servir de reflexão a fim de melhorar futuras decisões de internacionalização de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABIMAPI - Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. Disponível em: <https://abimapi.com.br/international/>. Acesso em: 27 de outubro de 2018.

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. (2010) Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. Rio de Janeiro: BNDES.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em www.apexbrasil.com.br. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (2000) Nordic international business research: a review of its development. In: *International Studies of Management and Organization*, v.30, n1, pp. 6-25

DA CUNHA, P., E. (2018) Internacionalização de empresas brasileiras: uma análise sobre a empresa Piraquê, Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu.

DUNNING, J.H. (1979) Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, no. 4, p. 269-295.

_____. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingan: Addison-Wesley.

FERREIRA, R. S. ; GIRALDELI, A.L. (2018) Comportamento de algumas indústrias de alimentos no Brasil sobre fatores que influenciam a inovação de produtos. *Revista IPecege*, v. 4, n. 3, p. 40-48.

ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos. Disponível em <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – *A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, pp 23-32. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/254397>. Acessado em: 05 de outubro de 2018

KOTABE, M.; HELSEN, K. (2000) *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.

MDIC, Dados do Comércio Exterior. Rio de Janeiro: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, *Evolução do comércio exterior brasileiro*. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=245>. Acessado em: 10 de outubro de 2018

MINERVINI, N. (2001) *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3. ed. São Paulo: Makron Books.

PINHEIRO, E., Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018.

PIRAQUE S/A. Disponível em: <http://www.piraque.com.br/r>. Acesso em: 06 de setembro de 2018

PIGATO, G.; RIBEIRO, B. C. D. S.; NEGRETI, A. D. S. (2016) Inserção no Mercado Internacional: Análise do Comportamento das Exportações das Empresas Alimentícias da Região de Marília/SP. Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 43, p. 126-151. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-606.2016v16n43p126/9931>. Acessado em: 11 de outubro de 2018.

VERGARA, S.C. (1998) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.Ed. São Paulo, Atlas.

YIN, R.K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman..

objectives. This work focuses on identifying whether employees of the purchasing company understand the strategy behind the acquisition, and discovering essential organizational cultural factors that affect the integration levels of this case. With regard to Organizational Culture, we also addressed the cultural shock inherent in the meeting of two organizations in the context of mergers and acquisitions.

KEYWORDS: Business Strategy, Mergers and Acquisitions, Organizational Culture, Banking Sector.

1 | INTRODUÇÃO

Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições (F&A) ainda nos dias de hoje, como Hoffman, Vieira e Menezes (2017), além de apontarem impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Jordão, Souza e Avelar (2015), citam a possibilidade de pesquisar o tema de F&A de diferentes perspectivas, e quando se trata de economia organizacional, esta estratégia é uma das principais formas de promover o crescimento e gerar sinergias.

O processo de fusão e aquisição no Brasil é um fenômeno que se originou no final dos anos 1980. Entre os anos de 1950 e 1980, a economia brasileira baseou-se num modelo autossuficiente, com princípios nacionalistas, onde o Estado era o principal responsável pelo crescimento do setor produtivo, cenário que postergou os ciclos de fusões e aquisições (ROSETTI, 2001).

Após a implementação do plano real, ocorrida em 1994, que resultou em consideráveis impactos para a economia brasileira, foram observados movimentos crescentes destas transações no setor bancário brasileiro durante a década de 1990 (ROSETTI, 2001; BRITO; BATISTELLA; FAMÁ, 2005; JORDÃO; SOUZA; AVELAR, 2015). No Brasil, este período foi marcado pela abrupta queda inflacionária, que era uma das principais fontes de lucro do setor bancário. Neste cenário, um dos principais motivos do incremento das fusões e aquisições, é a possibilidade de obtenção de economia de escala, melhoria da eficiência e, conseqüentemente, a geração de novas fontes de receitas, visando suprir as vantagens que a inflação possibilitava (PESSANHA et al, 2012).

Neste trabalho, foi analisado o caso de aquisição no setor bancário nacional, no qual, de acordo com estudo de Brito, Batistella e Famá (2005), ainda que processos de F&A não apresentem vantagem em relação ao aumento de riqueza dos acionistas, foram gerados benefícios econômicos como escala e aumento do poder de mercado. Rego (2015) observa que os processos de F&A realizados no setor em questão, no âmbito nacional, traduzem uma estratégia de expansão dessas organizações, tendo entre seus objetivos a consolidação no mercado brasileiro.

No contexto de aumento das transações de fusão e aquisição, verifica-se que, cada vez mais, entre os fatores de motivação estão os ativos intangíveis (GUPTA; ROOS, 2001).

Ainda que, de acordo com Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), a integração de culturas organizacionais distintas esteja entre uma das principais questões nos processos de F&A, segundo Barros et al (2003), a gestão do choque cultural não está elencada entre as principais preocupações dos executivos. Os dirigentes normalmente concentram seu foco na lucratividade do processo e que é comum a diferença de visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa no que tange a dinâmica da integração das culturas organizacionais (NUNES; VIEIRA, 2008). É preciso destacar que lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos humanos e seu relacionamento com a nova organização (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016). Diante do exposto, torna-se relevante observar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de F&A em uma organização.

Sob esta perspectiva, este trabalho concentrou-se em identificar a percepção dos colaboradores sobre seu entendimento da estratégia por trás da aquisição, e descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração de um caso de aquisição entre instituições financeiras no Brasil. Jordão, Souza e Avelar (2015), bem como Sayão e Tanure (2005), destacam a necessidade deste tipo de abordagem, recomendando pesquisas que tratem os aspectos culturais nos processos de F&A, os quais não devem ser deixados em segundo plano. Além disso, os autores destacam que fatores como uma liderança carismática e indicadores de controle orientados por resultados podem ser aspectos muito importantes no apoio aos processos de F&A.

O caso abordado abrange duas empresas, aqui denominadas Banco X a empresa compradora e Banco Y a empresa adquirida, a aquisição do Banco Y pelo Banco X aconteceu em 2015.

Com esse propósito, a presente pesquisa busca contribuir para aprofundar o entendimento desta temática de forma empírica, através da metodologia de estudo de caso por meio de questionários constituídos de perguntas fechadas e análise quantitativa para apuração dos resultados. Optou-se por um aplicativo de pesquisas online denominado Survio.com, cujas perguntas são acessadas através de um endereço eletrônico enviado na forma de convite para os entrevistados.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Fusões e Aquisições

Os processos de Fusões e Aquisições têm envolvido cada vez mais valores bilionários, sendo visto como forma de enfrentar problemas como a desaceleração do mercado, mudanças tecnológicas e necessidade de posicionamento competitivo (JORDÃO; SOUZA E AVELAR, 2015).

Apesar do termo fusões e aquisições sempre serem empregados juntos, de fato existem diferenças entre os dois. A fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, com nova identidade, ela ocorre visando obter maior eficácia e vantagem competitiva por meio da sinergia (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015). Por outro lado, aquisição é um ato de adquirir o controle efetivo de uma empresa sobre os ativos ou de outra empresa sem combinar negócios fisicamente (GUPTA, 2012). Tanure (2005) destaca que, na aquisição, há maior impacto sobre a gestão, além de um processo de integração cultural mais complexo com raríssimas possibilidades de reversão da operação, deixando a instituição adquirida de existir legalmente.

A Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976) denominada Lei 6.404/76, segundo o artigo 228, descreve a fusão como uma operação em que duas ou mais sociedades se unem para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (SANSON, 2015). Conforme Sanson (2015), segundo o artigo 227, dessa mesma lei, a aquisição é descrita como a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Entre as motivações para a realização de um processo de F&A, Gupta (2012) as divide em três áreas: estratégicas, financeiras e organizacionais. O quadro abaixo demonstra estas diferentes motivações:

Motivações Estratégicas	Motivações Financeiras	Motivações Organizacionais
Crescimento	Investimento de Excedente de Fundos	Compulsões pessoais do empreendedor
Operações em escala	Maior capitalização de mercado	Retenção de talentos gerenciais
Competição	Redução de custos	Remoção de gestão ineficiente
Market Share	Planejamento Tributário/ Benefícios Fiscais	Qualidade de Gestão
Tamanho de aquisição	Revitalização de unidades comprometidas	Lobby
Integração reversa	Aumento do EPS	Emersão como uma Multinacional
Integração para a frente	Criação de valor para o acionista	Emersão como um Conglomerado
Sinergia		
Core Competence		
Diversificação		
Redução de Riscos		
Balanceamento de Ciclo do Produto		

Gerenciamento de Recessão		
Entrada em Novos Mercados/ Novos Segmentos		

Quadro 1 – Motivações para F&A

Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Gupta (2012)

2.1.1 Etapas do processo de Fusões e Aquisições

Na grande maioria das operações de fusão e aquisição, três etapas definem o decorrer do processo: *Due Diligence*, Negociação e Integração (BARROS et al, 2003), as quais serão descritas nos itens a seguir.

2.1.1.1 Due Diligence

Piva, Amorim e Terra (2015) mencionam que em um processo de fusão e aquisição, a fase inicial é chamada de due diligence, etapa em que são levantados dados e informações da empresa alvo que será adquirida, sendo muito comum manter o foco no âmbito econômico financeiro. Para tal processo é formada uma equipe capacitada, a fim de, analisar os riscos financeiros da transação, fazendo com que se tenha uma visão exclusivamente quantitativa do processo, já que o objetivo também visa definir qual é o preço a ser pago na aquisição.

Tanure (2005), afirma que nesta fase não é dada atenção especial aos recursos humanos, ficando os profissionais da área sem participação efetiva nesse período, embora se reconheça a importância da Gestão de RH como fator chave para o êxito dessas operações.

Pesquisas realizadas por Evans, Pucik e Barsoux (2002) nos Estados Unidos, demonstram que apenas em 25 % dos processos de fusões e aquisições, o RH está envolvido no planejamento e ainda vai além, mencionando que na Europa este percentual é ainda menor. Os autores reforçam que é necessária uma auditoria completa do capital humano, contemplando aspectos relativos à qualificação desse patrimônio, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração e questões trabalhistas.

2.1.1.2 Negociação

Nesta etapa é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição e formada uma equipe, de preferência com experiência anterior, para fazer parte da força-tarefa e permanecer focada na negociação. Nesse plano deve ser designado o gestor da negociação e também o cronograma das ações (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

2.1.1.3 Integração

Esta etapa é considerada por vários estudiosos como fundamental para garantir o sucesso da aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração: a primeira denominada a priori, define as decisões são centralizadas e normalmente mais

rápida e objetiva, sendo os decisores alto executivos especializados. A outra modalidade é chamada de sob medida, que ocorre quando a empresa adquirente não possui um plano definido e privilegia as contribuições de baixo para cima. Na prática esta segunda modalidade acarreta num processo mais lento e conflituoso (NUNES e VIEIRA, 2008).

2.2 Cultura Organizacional diante do processo de F&A

Cultura Organizacional é associada por Morgan (1996) à visão da empresa como uma minissociedade, sob esta perspectiva, ela possui padrões distintos, incluindo cultura e subcultura, e pode ser enxergada até mesmo como uma família, a qual crê em um trabalho conjunto. “Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta” (MORGAN, 1996).

Segundo Piva, Amorim e Terra (2015), além de Giessner, Horton e Humborstad (2016) e Yang, Lütge e Yang (2019), no contexto de Fusões e Aquisições, a Cultura Organizacional é um conceito fundamental. Porém, nota-se ainda que os mecanismos de gestão de pessoas são, de certo modo, negligenciados durante os planos estratégicos que compõem as etapas iniciais, gerando possíveis falhas de comunicação (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015).

O encontro de culturas organizacionais é tema abordado por Barros (2001), o qual as define em quatro etapas. Em um momento inicial as operações ainda ocorrem separadamente, havendo uma percepção de distância, apesar do intuito de aproximação, essa distância dificulta a percepção de diferenças culturais. Posteriormente, estilos de liderança, símbolos, heróis e rituais de cada organização são notados, expondo então as diferenças. Na terceira etapa, surgem as críticas e observações, devido à interpretação de cada ato da cultura alheia, gerando admiração ou rejeição. Por fim, as diferenças culturais passam a ser superdimensionadas e estereotipadas, coloca o autor, gerando sentimentos diversos como: tensão, medo da perda de identidade e cultura genuína, medo da perda de emprego, poder e espaço. O surgimento de um novo supervisor e a necessidade de provar competência gere ainda maior resistência à integração de culturas.

Yang, Lütge e Yang (2019) também destacam o tema da Cultura Organizacional associado ao processo de F&A, segundo os autores, há poucas pesquisas avaliando o impacto do CO nos níveis de integração na organização recém-mesclada, ainda que existam diferentes estudos mostrando a possibilidade de a cultura influenciar a mudança de estruturação ambiental, além do desempenho pós F&A.

Desta forma, este trabalho buscou descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração de um caso de aquisição entre instituições financeiras no Brasil. Com este objetivo, assim como o realizado no trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), cinco fatores determinados pelos autores como essenciais afetando

os adquirentes foram abordados: adaptabilidade, consistência, envolvimento, equilíbrio e flexibilidade. Baseados na tabela elaborada pelos autores, um questionário voltado para o caso em análise foi adaptado, conforme o quadro abaixo:

Fator A	Adaptabilidade
1	Disposição em aprender um do outro
2	Atitude de ambos diante da diferença de cultura organizacional
3	Ênfase dos líderes na integração cultural
Fator B	Consistência
1	Habilidade de comunicação dos líderes
2	Atitude dos funcionários diante da integração
3	Esclarecimento de funcionários sobre a futura estratégia, visão, missão e valores
4	Carisma pessoal dos líderes
5	Implementação da estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo
Fator C	Envolvimento
1	Prefiro trabalhar individualmente
Fator D	Equilíbrio
1	Ênfase na qualidade do produto em detrimento da eficiência produtiva somente
Fator E	Flexibilidade
1	Tempo de trabalho flexível ao invés de fixo

Quadro 2 – Fatores de Cultura Organizacional analisados diante da Aquisição
 Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Yang, Lütge e Yang (2019).

3 | METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o Survey que possui dentro de suas características construir descrições quantitativas através do uso de um instrumento predefinido. Sua apropriação engloba quando se deseja atender a questões como: “o quê?”, “por que” e “quando”, tratando do foco sobre o “que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo” (FINK, 1995a, 1995b).

A pesquisa aqui relatada também é de caráter exploratório que segundo Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam como o propósito de familiarizar-se com o tópico ou atuar na identificação das definições iniciais sobre eles. Além disso o estudo aqui presente refere-se a uma área e assunto que requer maior maturidade e se encontra em fase de desenvolvimento.

3.1 Estudo de Caso

Jordão, Souza e Avelar (2015) destacam a retomada do crescimento do número de F&A realizadas a partir de 2010, após sua queda diante da crise de 2008. Neste contexto, em uma estratégia de reposicionamento de mercado, o Banco Y anunciou o encerramento de suas atividades no Brasil em junho de 2015. Sua compra foi confirmada poucos meses depois pelo Banco X, por aproximadamente R\$ 18 bilhões. A aprovação integral ocorreu no ano seguinte.

Após esta operação, o Banco X teria quase 32 milhões de clientes, passando de 4.700 para cerca de 5.500 agências e 1,2 trilhões de reais de ativos, passando a assumir a posição de terceiro maior banco em ativos.

Esta aquisição trata-se, segundo Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), de uma aquisição horizontal, onde ambas as empresas pertencem ao mesmo setor e, normalmente, são competidoras. No trabalho destes autores, a hipótese que F&A horizontais apresentariam melhores desempenhos do que os demais tipos de F&A foi parcialmente corroborada (HOFFMANN; VIEIRA; MENEZES, 2017).

O Banco X realizou um investimento no processo de integração das duas organizações, o que vai de encontro com o destacado por Giessner, Horton e Humborstad (2016), autores que destacam a identificação organizacional como proporcional à motivação dos colaboradores, no sentido de apoio às metas e funcionamento da empresa. Conforme exposto por Jordão, Souza e Avelar (2015), a gestão do momento pós-aquisição potencializa a redução de turbulência no choque de duas culturas diferentes.

Os esforços destacados no Quadro 3, especialmente na quarta etapa, mostra um comportamento orientado para o grupo, especialmente para membros da organização adquirida, ponto que está de acordo com o sugerido na literatura por Giessner, Horton e Humborstad (2016) por comunicar visões que proporcionam sensação de continuidade e inspirem uma visão positiva da organização.

O quadro abaixo demonstra as etapas do processo de integração das organizações:

<u>Primeira etapa</u>	Entrevistas	Cada colaborador oriundo do Banco Y, foi apresentado aos executivos seniores de suas respectivas áreas de atuação. Neste momento, cada um atualizou suas competências e narrou seu histórico profissional.
<u>Segunda etapa</u>	Designação de facilitadores	Executivos foram selecionados como focais de cada área e direcionados para os escritórios onde as equipes do Banco Y se localizavam. Foram providenciados acessos aos sistemas do Banco X e treinamentos. Neste momento, colaboradores do Banco Y receberam um kit composto de documentos como carta de boas-vindas, manuais de conduta, detalhamento da estrutura organizacional, benefícios e descrição da missão do Banco X.

<u>Terceira etapa</u>	Visitas organizadas	Colaboradores das duas instituições foram apresentados pessoalmente, através de visitas, as quais eram organizadas em grupos. Os facilitadores tornaram este momento cordial e agradável para ambas as partes.
<u>Quarta etapa</u>	Evento de integração	O evento contou com a participação de diversos membros de alto escalão do Banco X, e teve duração de dois dias. As palavras integração e acolhimento foram mencionadas em diversas ocasiões, a alta Executiva destacou a importância das pessoas oriundas do Banco Y como fator de decisão preponderante para a realização da aquisição.

Quadro 3 – Etapas da Integração

Elaborado pelos autores.

3.1.1 Banco X

Segundo informações públicas divulgadas no site da própria instituição, o Banco X foi fundado em 1943 no interior de São Paulo. É um banco genuinamente brasileiro, com presença em todos os municípios do país. Trata-se de uma instituição de capital aberto com ações negociadas na IBOVESPA.

Sua Cultura Organizacional é pautada na ética, na crença no valor e na capacidade das pessoas, respeito à dignidade e diversidade do ser humano. Adota o conceito de Banco de carreira, valorizando sempre os talentos de dentro da organização. A sua Gestão de Recursos Humanos está pautada na excelência, no respeito e na transparência, investindo em desenvolvimento e na valorização do ser humano.

3.1.2 Banco Y

O Banco Y foi uma subsidiária de um banco britânico, no país desde 1997 através de uma aquisição, instalando-se no estado do Paraná. À época de sua venda, possuía aproximadamente 900 agências, distribuídas por 531 cidades do Brasil, além de um capital humano de aproximadamente 20 mil colaboradores.

Seu modelo de plano de carreira é aberto, valorizando talentos de dentro da instituição, bem como pessoas de instituições concorrentes de acordo com as necessidades de crescimento ou de reposição.

3.2 Processo de coleta de dados

Participaram deste estudo 38 colaboradores que estavam no quadro de funcionários do Banco X no momento da aquisição, de um total de 70 funcionários que receberam o endereço com a pesquisa – estabelecendo assim uma taxa de 54,3% de preenchimento.

Os dados foram coletados por meio de em questionário estruturado, que segundo Claro et al (2008), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas pré-elaboradas, sistemática e dispostas sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, O questionário contém 17 questões, sendo todas fechadas. As questões foram elaboradas a partir da pesquisa realizada por Yang, Lütge e Yang (2019), abordando os cinco fatores destacados no Quadro 2 que na pesquisa foi executada com a seguinte divisão:

Quantidade de Perguntas	Fatores
4	Adaptabilidade
7	Consistência
3	Envolvimento
1	Equilíbrio
2	Flexibilidade

Quadro 4 – Divisão das perguntas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os fatores de Adaptabilidade e Consistência tiveram maior destaque visto que esses itens possuem um maior número de variáveis de acordo com a pesquisa de Yang, Lütge e Yang (2019).

Para a coleta de dados foi utilizado um aplicativo de pesquisas denominado Survio.com, cujo título criado pelos autores foi “Fatores de Cultura Organizacional analisados diante da Aquisição”. Foi enviado um endereço eletrônico de acesso à pesquisa para os colaboradores e a seleção da amostra levou em conta o grau de instrução, no caso todos os pesquisados sendo colaboradores que estavam na organização adquirente à época da aquisição, com formação superior, distribuídos igualmente por gênero e todos ocupando cargos gerenciais na organização, distribuídos pelos Estados do Rio de Janeiro, Paraná, São Paulo, Salvador, Fortaleza e Minas Gerais.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados os resultados do questionário aplicado, divididos entre os fatores Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade, conforme definidos por Yang, Lütge e Yang (2019). As respostas em relação aos principais pontos do questionário encontram-se no Quadro 5.

Adaptabilidade	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Neutro	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Os funcionários do Banco X estavam dispostos a aprender com os funcionários do Banco Y	31,6%	50,0%	5,3%	10,5%	2,6%
Os funcionários do Banco X reagiram positivamente quanto às diferenças culturais vindas do Banco Y	10,5%	63,2%	7,9%	10,5%	7,9%
Os líderes do Banco X eram enfáticos na integração cultural	42,1%	39,5%	10,5%	5,3%	2,6%
Consistência					
Os líderes do Banco X possuíam habilidades de comunicação diante do processo de aquisição	36,8%	44,7%	7,9%	7,9%	2,6%
Os funcionários do Banco X tinham uma postura positiva diante da integração	15,8%	50,0%	18,4%	13,2%	2,6%
As novas definições de estratégia, visão, missão e valores estavam claros para os colaboradores do Banco X.	21,1%	39,5%	13,2%	26,3%	0,0%
Os líderes do Banco X possuíam carisma pessoal.	31,6%	36,8%	18,4%	10,5%	2,6%
Os líderes do Banco Y possuíam carisma pessoal.	36,8%	36,8%	18,4%	5,3%	2,6%
Houve implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do Banco X	10,5%	47,4%	18,4%	10,5%	13,2%
Envolvimento					
Os funcionários do Banco X preferiam trabalhar individualmente.	5,3%	28,9%	2,6%	34,2%	28,9%
Os funcionários do Banco Y preferiam trabalhar individualmente	7,9%	18,4%	13,2%	31,6%	28,9%
Equilíbrio					
Ambos os bancos valorizavam mais a qualidade do serviço em detrimento da mera eficiência produtiva.	15,8%	44,7%	21,1%	15,8%	2,6%
Flexibilidade					
Os colaboradores do Banco X preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	18,4%	31,6%	13,2%	31,6%	5,3%
Os colaboradores do Banco Y preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	50,0%	34,2%	7,9%	5,3%	2,6%

Quadro 5 – Análise de resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Adaptabilidade

Dentro do tema de Adaptabilidade, analisamos a disposição em aprender com os colaboradores vindos da organização adquirida, sob esta perspectiva, 81,6% dos funcionários do Banco X acreditam que havia uma pré-disposição em aprender com os novos colegas, assim como 73,7% acreditam que os funcionários do Banco X possuíam uma postura positiva em relação às diferenças culturais percebidas entre eles e os membros advindos do Banco Y. 81,6% afirmam ainda que os líderes do Banco X eram enfáticos na integração, apesar de confirmarem que a postura dos funcionários em relação à integração possui maior importância do que a ação dos líderes.

Conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), a Adaptabilidade é o indicador mais importante para prever a tomada de decisão sobre estratégias de integração. Segundo os autores, quanto maior a disposição para cooperação e harmonia, menos ações de integração serão necessárias.

4.2 Consistência

O segundo fator abordado, Consistência, é definido por Yang, Lütge e Yang (2019) como o segundo crucial, após Adaptabilidade, para os níveis pós-integração. 81,5% dos funcionários do Banco X concordam que seus líderes possuíam habilidades comunicativas diante do processo de aquisição. Por sua vez, os mesmos funcionários afirmam que os líderes do próprio Banco X possuíam carisma pessoal (68,4%), enquanto os líderes do Banco Y apresentavam ainda maior pontuação neste aspecto (73,6%).

57,7% dos funcionários do Banco X afirmam que houve implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do banco comprador. Neste aspecto, observamos através desta porcentagem que não foi tão enfático o investimento em canais de comunicação de baixo para cima, os quais permitem que os funcionários expressem suas preocupações, além de assegurar comunicação justa e consistente para todos os funcionários, pontos que são salientados por Giessner, Horton e Humborstad (2016) para a gestão da identidade.

É relevante avaliar diferentes pontos relacionados à liderança diante da integração, como recordam, por exemplo, Giessner, Horton e Humborstad (2016), os quais afirmam que os líderes devem procurar comunicar visões que proporcionem uma sensação de continuidade para todos os funcionários ou que inspirem os funcionários com o sentido de uma futura identidade projetada positiva. O exposto por Yang, Lütge e Yang (2019) corrobora com esta visão, salientando que o apoio de líderes visíveis acelera o ajuste de funcionários à nova organização, ampliando a segurança psicológica da força de trabalho dos setores.

Quanto à postura dos funcionários do Banco X quanto à integração em si, 65,8% confirmam que se tratava de uma postura positiva. Quanto às novas definições de estratégia, visão, missão e valores, 60,6% dos colaboradores concordam que estavam

claras. É essencial que haja esta clareza de definições para que se estabeleça a adoção das normas, valores e objetivos da organização por parte dos funcionários, uma vez que esta adoção gera identificação, sendo benéfica para a integração pós-aquisição (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

4.3 Envolvimento

O fator Envolvimento trata-se da preferência dos colaboradores de cada banco em trabalhar individualmente ou envolver-se com os novos colegas. Segundo as respostas coletadas, 34,2% dos funcionários do Banco X afirmam que seus colegas preferiam trabalhar individualmente, enquanto percebiam que os funcionários do Banco Y possuíam uma tendência maior ao envolvimento. Dessa forma, apenas 26,3% dos colaboradores do Banco X reconheceu no Banco Y a preferência por trabalhar individualmente.

Jordão, Souza e Avelar (2015) corroboram com a importância deste tema diante de um processo de aquisição, segundo os autores, a integração depende, entre outros fatores, no nível de envolvimento dos funcionários no processo. No caso dos Bancos X e Y, notamos que a maioria dos colaboradores estava engajada com o envolvimento, o que potencializa as chances de sucesso da transação realizada.

4.4 Equilíbrio

O Equilíbrio tange o trade-off entre qualidade do produto e da mera eficiência produtiva. Segundo as respostas do questionário, 60,5% dos funcionários do Banco X concordam que ambas as organizações estavam alinhados em valorizar mais a qualidade do serviço.

No trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), que aborda casos de F&A entre chineses e alemães, a questão de equilíbrio é relevante, pois traduz diferenças culturais onde entram questões como o sacrifício da qualidade do produto e a chamada “ética profissional ocidental” que causaria aumento potencial de rotatividade ou distanciamento dos funcionários alemães, restringindo a capacidade dos investidores de implementar estratégias de integração. O caso em questão neste trabalho envolve culturas diferentes: brasileira e britânica, que poderia apresentar divergências nas preferências laborais, ainda que não tão efusivas. Tal perspectiva mostra que tal distanciamento existiu, ainda que a maioria dos funcionários tenha concordado com um alinhamento entre as organizações.

4.5 Flexibilidade

A Flexibilidade é um fator que toca na preferência da população de cada organização pelo tempo de trabalho flexível ao invés de fixo. De acordo com as respostas coletadas, 50% dos respondentes concordam que os funcionários do Banco X preferiam um tempo flexível, enquanto 84,2% concordam que os funcionários do Banco Y possuíam a mesma preferência.

Assim como no item anterior, a preferência quanto ao tempo de trabalho traduz uma diferença cultural entre as populações organizacionais. Tal tipo de diferença torna necessárias ações de integração que promovam um alinhamento entre os hábitos de trabalho das diferentes populações organizacionais que agora devem trabalhar em conjunto. Entre as possíveis ações, existe a realização de programas de treinamento para preparar os colaboradores para o novo ambiente de trabalho (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

5 | CONCLUSÃO

No processo de aquisição, além da viabilidade financeira sob o ponto de vista do retorno do investimento, é necessário olhar com atenção aos pontos de integração e operacionalização, buscando amenizar o impacto organizacional e a manutenção da qualidade na prestação de serviço para o cliente. Fase que, segundo Tanure (2005), necessita de uma presença eficaz da área de Recursos Humanos para uma melhor adaptação e estruturação deste processo.

Giessner, Horton e Humborstad (2016) recordam que as organizações usam de diferentes abordagens para retratar o padrão de fusão e a identidade da organização resultante deste processo, o qual se estende à cultura, normas e valores propostos para a organização dali em diante. A partir desta perspectiva, tornou-se imperativo neste trabalho buscar tratar de diferentes aspectos voltados para o lado humano do processo de aquisição.

Deste modo, buscamos explorar a percepção dos funcionários envolvidos em um processo de aquisição brasileiro, a partir dos cinco fatores culturais organizacionais essenciais já definidos por Yang, Lütge e Yang (2019): Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade. Os funcionários participantes trabalhavam para a empresa compradora antes do processo de aquisição e viveram a experiência da transação.

Diante da estrutura de análise proposta, pode-se observar diferentes colocações propostas por Yang, Lütge e Yang (2019), autores que defendem a Adaptabilidade como fator crucial para a integração. A disposição dos colaboradores em aprender e adaptar-se foi confirmada pelos pesquisados. Porém, grande atenção também foi dada ao fator secundário, Consistência, no qual se destaca o papel dos líderes, corroborando com Jordão, Souza e Avelar (2015).

Os níveis mais baixos de concordância estão relacionados a aplicação das novas estratégias a partir do processo de aquisição, seja a integração entre os níveis médios e operacionais, ou a própria difusão dos novos conceitos de visão, missão e valores. Demonstrando que, segundo as respostas obtidas no questionário, os líderes tinham ciência da necessidade de integração, possuíam habilidade que os auxiliavam na comunicação, porém as novas diretrizes estratégicas não ficaram claras para os colaboradores, principalmente para aqueles que estão mais distantes na cadeia hierárquica. Ou seja, a

informação e os comunicados eram enviados, porém não havia verticalidade suficiente para chegar ao conhecimento e assimilação daqueles que ocupavam cargos menores dentro da organização.

O estudo acaba evidenciando também que tanto os funcionários do Banco X quanto os do Banco Y não se opõem em trabalhar com os novos grupos, o que facilita o envolvimento e a integração, porém, para quase 85% dos respondentes, os funcionários do Banco Y preferem trabalhar em um horário flexível ao invés de fixo. Isso pode ser caracterizado por uma diferença cultural, que com a nova conjuntura da organização fez os colaboradores dos bancos terem que se adaptar.

Quanto maior for a harmonia entre as culturas e comportamentos diante da aquisição, menos ações de integração serão necessárias para alcançar um alinhamento, conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), logo, tais divergências relatam a necessidade de atitudes serem tomadas neste sentido por parte da organização, visando a adaptação necessária para o novo contexto organizacional.

Sendo assim, este trabalho contribui para as empresas que visam uma transação de F&A, para que possam preparar o processo de integração de modo adequado, levando em consideração os fatores cruciais e as tendências aqui apontadas. Especialmente nas áreas de Recursos Humanos, uma vez que estão aqui evidenciados diferentes autores que destacam o papel deste setor para o sucesso da aquisição.

Um segundo ponto encontrado na pesquisa, que também está relacionado ao papel do RH, é a importância da uniformidade do contexto da informação dentro dos vários níveis hierárquicos dentro da organização. Para que o poder de comunicação dos líderes tenha alcance necessário a todos os setores envolvidos dentro da organização, evitando os ruídos e barreiras que as informações podem encontrar durante um processo de F&A.

Uma limitação deste estudo foi o receio de alguns pesquisados em preencher a pesquisa. Mesmo com um índice 54,3% de respostas, muitos não se sentiram à vontade para participar ou tiveram certo receio, mesmo cientes que o sigilo era garantido. A justificativa mais apresentada estava ligada ao fato desses colaboradores ainda trabalharem na organização. Além de limitação, este fato revela uma sensibilidade ainda existente ao tema da aquisição.

Para pesquisas futuras, é interessante analisar a percepção também dos funcionários do Banco Y ou de funcionários que passam pelo processo de aquisição, mas no ponto de vista da organização que está sendo adquirida. Pois estes também enfrentam conflitos organizacionais e devem se adaptar a uma nova cultura. Indicamos também pesquisas qualitativas sobre o tema, visando explorar os temas aqui tratados em maior profundidade. É relevante também a realização de pesquisas semelhantes em organizações que passaram por F&A de outros setores, diferentes do financeiro.

REFERÊNCIAS

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

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

BRITO, G. A. S.; BATISTELLA, F. D.; FAMÁ, R. Fusões e Aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **Revista de Administração**, v. 40, n. 4, p. 353-360, 2005

HOFFMANN, E., VIEIRA, D., MENEZES, K. (2017). IPOS, SETORES, NACIONALIDADE E EXPERIÊNCIA: O QUE IMPORTA PARA O SUCESSO DAS ESTRATÉGIAS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO? **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 16 (1), 22-37.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-louis. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York: Mcgraw-hill, 2002. 554 p.

FINK, A. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995a (The Survey Kit, v.1)_____. How to design surveys. Thousand Oaks, Sage, 1995b (The Survey Kit, v.5)

GIESSNER, Steffen R.; HORTON, Kate E.; HUMBORSTAD, Sut I Wong. Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. **Social Issues And Policy Review**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.47-81, jan. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12018>.

GUPTA, Oliver; ROOS, Göran. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. **Journal Of Intellectual Capital**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.297-309, set. 2001. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930110400092>.

Gupta, P. MERGERS AND ACQUISITIONS (M&A): THE STRATEGIC CONCEPTS FOR THE NUPTIALS OF CORPORATE SECTOR. **Innovative Journal of Business and Management** 1: 4 July – Aug (2012) 60 – 68.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 67, n. 4, p.542-549, abr. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>.

MORGAN, Gareth. A Criação da realidade social: As organizações vistas como culturas. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 5. p. 115-144.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf >. Acesso em: 1 jul. 2019.

PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p.101-134, set. 2012.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. **Survey research in management information systems: na assesment.** Journal of Management Information System, 1993.

PIVA, D. F. P.; AMORIM, F. R.; TERRA, L. A. A. Os Impactos das Relações de Fusão e Aquisição Sobre os Modelos Estratégicos do Setor Bancário Brasileiro: Estudo de Caso. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 1, 2015. p 37-45.

REGO, Alexandre Carvalho. FUSÃO, AQUISIÇÃO E O IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO SANTANDER E REAL. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 4, n. 5, jun. 2014. ISSN 1806-5961.

ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil:** as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 3, p. 76-87.

SANSON, Marco. **GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS:** uma pesquisa bibliométrica. Revista Pensamento & Realidade, v. 30, n. 3.

SAVÃO, A. C. M.; TANURE, B. Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 179-189, dez. 2005

TANURE, Betania; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005

YANG, Yanan; LÜTGE, Christoph; YANG, Hongwei. Organizational culture affecting post-merger integration. **Review Of International Business And Strategy**, [s.l.], v. 29, n. 2, p.139-154, 3 jun. 2019. Emerald.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

E

Eletrrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

F

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

G

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

I

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

L

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

M

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

O

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

P

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

Q

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

R

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

S

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

T

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

U

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

V

Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020