

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

ALINE FERREIRA AVELINO BEZERRA

UMA NOVA VISÃO E POSTURA
FRENTE A PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Monografia apresentada à coordenação
do curso de Graduação em Administração
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito obrigatório para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Marco Albuquerque de Sá em
Gestão organizacional.

Obs

NATAL / RN
2009

Recebido em
12 de maio de 2009
Prof.ª Marina de Oliveira Costa Bezerra
Coordenadora de Ensino Superior
do Curso de Administração da FARN

ALINE FERREIRA AVELINO BEZERRA

**UMA NOVA VISÃO E POSTURA
FRENTE A PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

**UMA NOVA VISÃO E POSTURA
FRENTE A PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

aprovado em _____ de _____ de 200__ pelo banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

MsC em Gestão Organizacional Marco Albuquerque

Monografia apresentada à coordenação
do curso de Graduação em Administração
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito obrigatório para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Membro Examinador

Orientador: Marco Albuquerque – MsC em
Gestão organizacional.

Membro Examinador

Natal/RN
2009

Aline Ferreira Avelino Bezerra.

**UMA NOVA VISÃO E POSTURA
FRENTE A PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

Projeto de Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN e aprovado em ____ de _____ de 200__ pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

MsC em Gestão Organizacional Marco Albuquerque
Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Dedico esta monografia aos meus pais,
e a todos que me ajudaram nesta
caminhada com palavras de apoio,
amor e força.

Natal/RN
2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, "Inteligência suprema, fonte primária de todas as coisas", por ter me proporcionado equilíbrio nas adversidades da angústia e forças durante a realização deste trabalho. Por renovar minha coragem e esperança para continuar nesta jornada, fortalecendo meu caráter e ajudando a concretizar meus sonhos realizados.

Agradeço a meus pais, Maria das Graças de Medeiros Ferreira Bezerra e Homero Araújo Bezerra, que sempre me apoiaram e se dedicaram a minha pessoa com amor e carinho, me dando exemplos de humildade e sabedoria. A minha irmã Grazielle, que participou deste trabalho, me dando força para seguir em frente, e não deixar a culpa de nada das dificuldades.

Agradeço a minha amiga Livia, pelo apoio, amizade, no compartilhamento de experiências e por me ajudar em toda a minha jornada nos últimos 4 anos de curso.

Agradeço ao professor Marco Antonio Ferreira de Albuquerque, pelas orientações, pela paciência e, sobretudo, por acreditar em todas as possibilidades que tudo iria dar certo e que conseguiríamos o sucesso.

Grata.

Dedico esta monografia aos meus pais,
e a todos que me ajudaram nesta
caminhada com palavras de apoio,
carinho e força.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, "inteligência suprema, causa primeira de todas as coisas", por ter me proporcionado equilíbrio nos momentos de angústia e forças durante a realização deste trabalho. Por renovar minha coragem e esperança para continuar mais uma jornada, iluminando meu caminho e ajudando a concretizar mais um sonho realizado.

Agradeço a meus pais, Maria das Graças de Medeiros Ferreira Bezerra e Hermes Avelino Bezerra, que sempre me apoiaram e se dedicaram a minha pessoa com amor e carinho, me dando exemplos de humildade e sabedoria. A minha Irma Gisele, que participou deste trabalho, me dando força para seguir em frente, e não baixar a cabeça diante das dificuldades.

Agradeço a minha amiga Livia, pelo apoio, amizade, companheirismo, incentivo e por me agüentar em toda a nossa trajetória nesses 4 anos de curso.

Agradeço ao professor Marco Antonio Fontoura de Albuquerque, pelas orientações, pela paciência, e, sobretudo, por acreditar, em todos os momentos, que tudo iria dar certo, e, que concretizaríamos o trabalho.

Palavras-chaves: Fusões/aquisições, impactos, colaboradores.

Grata.

RESUMO

No cenário internacional, fusões e aquisições têm sido uma constante, principalmente devido às dificuldades que a economia mundial vem atravessando. Muitas vezes para uma empresa ser competitiva no mercado, e continuar promovendo sua imagem, seus produtos/serviços, ela busca processos de fusões e aquisições, fazendo frente a concorrência como também expandindo suas fronteiras de atuação para outras regiões ou até outros países utilizando-se disso como uma estratégia para seu crescimento orgânico e fortalecimento financeiro. Esta pesquisa teve por finalidade, desenvolver propostas que minimizem os impactos nos funcionários das empresas que passaram por processos de fusão e aquisição de empresas. O estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, exploratória. Aplicou-se um questionário estruturado, com perguntas fechadas, para uma amostra de 241 funcionários de empresas que passaram por processos de fusão e aquisição de empresas em Natal e Macaíba - RN. O questionário se dividiu em duas partes que são o perfil dos funcionários e os dados avaliativos. Posteriormente os dados foram tratados através de registros, classificações de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e analisados com o uso das abordagens quantitativas e qualitativas. Apresentação dos resultados foi feita através de gráficos organizados em porcentagem. Foi constatado que as empresas não têm voltado um olhar mais amplo em relação aos impactos causados pelas fusões e aquisições, especialmente nos seus colaboradores, pois sua visão tem estado voltada somente ao lucro e a expansão de novos mercados e negócios. Desta forma, percebe-se que uma vez definido uma fusão e/ou aquisição, ele deve ser visto como um processo lento, gradativo e contínuo. E desde o primeiro momento deve ser implantados programas de endomarketing, com diversas ações estruturais com foco no capital humano da Organização, como sugestivamente através de processos de comunicação eficientes que visam aumentar a auto-estima dos funcionários.

Palavras chaves: Fusões/aquisições. impactos. colaboradores.

LIST ABSTRACT 1005

On the international scene, mergers and acquisitions have been a constant, mainly due to the difficulties that the world economy is going through. Often a company to be competitive in the market and continue to promote its image, its products / services, it seeks to mergers and acquisitions as they face competition as well as expanding its reach to other regions or even different countries using this as a strategy for organic growth and strengthening takeovers. That research aimed to develop proposals that minimize the impact on employees of companies that went through mergers and takeovers. The study is classified as a descriptive and exploratory. We applied a structured questionnaire with closed questions, for a sample of 241 employees of companies that went through mergers and acquisitions of companies and Macaíba Natal - RN. The questionnaire was divided into two parts which are the employees' profiles and data evaluations. Subsequently, data were processed through records, classifications according to the specific objectives of the research and analyzed with the use of quantitative and qualitative approaches. Presentation of the results was done by graphics arranged in percentage.

It was found that companies are not facing a broader perspective in relation to the impacts of mergers and acquisitions, especially in its employees because their vision has been directed only to the profit and growth of new markets and businesses. Thus, one can see that once defined a merger or acquisition, it should be seen as a slow, gradual and continuous. From the first moment must be deployed internal marketing programs, with different structural actions with focus on human capital of the Organization, as suggestively through effective communication processes aimed at increasing self-esteem of employees.

Key words: Mergers and acquisitions. Impacts.employees.

LISTA DE GRÁFICOS

Dados avaliativos:

- Gráfico 1: Quanto a programas de comunicação eficientes e eficaz.
Gráfico 2: Quanto ao suporte para os funcionários que estão saindo da empresa.
Gráfico 3: Quanto ao clima organizacional.
Gráfico 4: Quanto a implantação de programas internos de valorização dos funcionários.
Gráfico 5: Quanto aos resultados da empresa quanto ao período anterior a fusão.
Gráfico 6: Quanto ao desempenho do funcionário.

Perfil do entrevistado:

- Gráfico 1: Idade
Gráfico 2: Sexo
Gráfico 3: Nível de instrução
Gráfico 4: Tempo na empresa
Gráfico 5: Faixa salarial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 COMPOSIÇÃO DO TRABALHO	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	10
1.3 OBJETIVO	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2. REFERENCIAL TEORICO	19
2.1 CONCEITUAÇÃO	19
2.2 TENDENCIAS ORGANIZACIONAIS	21
2.3 ADMINISTRAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.4 ENDOMARKETING	24
2.4.1 Implantação	24
3. METODOLOGIA	25
3.1 TIPOS DE PESQUISA	26
3.1.1 Pesquisa Descritiva	26
3.1.2 Pesquisa Exploratória	27
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA	27
3.2.1 Informações sobre o calculo da amostra	28
3.3 COLETA DE DADOS	29
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	30
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	30
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
REFERENCIAS	
ANEXO	

1 INTRODUÇÃO

No cenário internacional, fusões e aquisições têm sido uma constante, principalmente devido às dificuldades que a economia mundial vem enfrentando. Muitas vezes para uma empresa ser competitiva no mercado, e continuar promovendo sua imagem, seus produtos/serviços, ela participa de processos de fusão e aquisição, fazendo frente a concorrência como também expandindo suas fronteiras de atuação para outras regiões ou até outros países, utilizando-se disso como uma estratégia para seu crescimento.

Segundo, o Professor Sergio Guarita, "o processo de globalização também incentivou o desenvolvimento das operações de **fusões e aquisições** de empresas no cenário mundial". Fatores como a necessidade de ganhos em escalas de produção; atuação em outras regiões geográficas; surgimento de novos produtos; e busca de sinergias financeiras e tecnológicas levaram grandes conglomerados empresariais a atuar em outros países que não os de sua origem, por meio de aquisições, parcerias com empresas locais.

A década de 1990 representou para o Brasil o início de uma nova era econômica, em que o país deixou de ser uma economia fechada e sem competitividade para se tornar uma economia aberta e globalizada, caracterizada principalmente pela redução da proteção tarifária, pelo fim das proibições impostas a um conjunto de importações e pela diminuição gradual das restrições não tarifárias. Essa mudança de perfil econômico proporcionou o acesso a matérias-primas, produtos intermediários e, sobretudo a máquinas e equipamentos mais modernos e eficientes, fazendo aumentar a competitividade de grande parte dos segmentos da economia brasileira.

O bem-sucedido Plano Real contribuiu para a eficácia desse novo cenário, fazendo com que o Brasil se inserisse rapidamente nesse mundo globalizado, que, segundo o sociólogo britânico Anthony Giddens, é definido como um processo de interdependência crescente.

1.1 COMPOSIÇÃO DO TRABALHO

Diante do mercado nacional, são freqüentes as notícias sobre fusões e aquisições que vem ocorrendo dia após dia. Uma das mais recentes fusões foi a da Sadia com a Perdigão que juntas dominarão uma parcela considerável no mercado de alimentos.

Partindo para nossa realidade o mesmo não é diferente, na última década Natal -RN vem sendo palco de diversos processos de fusões e aquisições de empresas, que serão usados como fonte de pesquisa, com o objetivo de identificar possíveis impactos, como também estabelecer ações que minimizem os impactos causados nos funcionários das empresas que passaram por processo de Fusão e Aquisição garantindo melhores resultados.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.

Em breve será feito um breve resumo, sobre algumas empresas que passaram por processos de Fusão e Aquisição, em Natal e na Grande Natal, e que servirão de instrumento para avaliação de nossa pesquisa.

Empresa Coca-Cola:

Com atuação de destaque no País desde 1942, a Divisão Brasil é a terceira maior operação da Coca-Cola Company. O Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela Coca-Cola Brasil e 16 grupos empresariais independentes, chamados de fabricantes autorizados, além da Minute Maid, Leão Junior e Del Valle, que elaboram o produto final em suas 43 unidades industriais e o distribuem aos pontos de venda. Esta estrutura absorve cerca de 34 mil colaboradores diretos e gera mais de 310 mil empregos indiretos.

Os fabricantes autorizados têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola Brasil, observando o rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da empresa.

As fábricas do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para hidratar e nutrir os consumidores brasileiros.

com uma ampla linha de bebidas não-alcoólicas, que inclui águas, sucos, refrigerantes, chás, achocolatado, energéticos e isotônicos.

Empresa RC-Cola:

A marca, controlada pela Royal Crown Cola, subsidiária da britânica Cadbury, chegou ao Brasil em 2003, prometendo se transformar em uma espécie de tubaina de luxo. A Real Bebidas, uma associação entre os empresários mineiros Jairo Lessa e Antonio Costa fechou um contrato de licenciamento para produzir o refrigerante por 20 anos. A operação, no entanto, não passou de uma rala e efêmera espuma. No ano de 2006, em meio a dificuldades financeiras, a Real Bebidas partiu para um drástico programa de redução de custos. Desativou uma unidade de envasamento em Belo Horizonte e um depósito em São Paulo. Sua distribuição ficou restrita a um pequeno número de capitais nordestinas, entre elas João Pessoa, Recife e a própria Natal. A Real Bebidas carrega ainda uma relação conflituosa com seus credores.

Empresa Trampolim da Vitória:

A Trampolim da Vitória foi fundada oficialmente em 19 de maio de 1998, resultado da cisão da Viação Cidade do Sol, porém suas atividades foram iniciadas em 1984, quando ainda era Viação Cidade do Sol, após a compra da Viação Sena.

A viação Sena foi quem iniciou os serviços de transporte interurbano entre Natal e Parnamirim, em meados de 1964. Há mais de 8 anos prestando serviços de transporte público interurbano entre Natal e Parnamirim, a Trampolim da Vitória desde o seu início tem uma relação de orgulho e respeito com a população desta cidade.

Em 15 de agosto de 2004, a Trampolim passou a operar também nas cidades de Macaíba e São Gonçalo, oferecendo serviços de transporte interurbano de qualidade também para estas cidades.

Inicialmente, a sede da empresa situava-se em prédio alugado na Rua Edson Luiz Rodrigues Siqueira, S/N, em Parnamirim e contava com uma frota de 24 ônibus, 108 colaboradores e 3 linhas. Em 10 de janeiro de 2002, a empresa inaugurou sede própria, localizada no bairro de Rosa dos Ventos. Atualmente, a sede matriz administrativa e operacional está localizada em um terreno de 12.000m², com área construída de 1.000m², abrigando o prédio administrativo, garagem, manutenção, suprimentos, controle de operações e serviço de apoio.

Além da sede Matriz em Parnamirim, a Trapolim conta também com uma segunda garagem, a filial São Gonçalo, localizada na Rua Estevam Moura, 246, no Centro de São Gonçalo do Amarante, num terreno de 7.000m², com 800m² de área construída. Para o gerenciamento externo de sua operação, a Trapolim conta com três Terminais de Controle em Parnamirim, dispostos estrategicamente dentro do perímetro urbano, enquanto que em Macaíba, possui uma sala de apoio no Terminal Rodoviário e em São Gonçalo se utiliza a própria garagem da filial São Gonçalo como Terminal de Controle.

No âmbito de Atendimento aos Clientes, a Trapolim realiza uma parceria com o órgão Transpasse que é responsável pela comercialização de passes e cadastramento de clientes. A Transpasse possui postos de atendimento no Parnamirim Shopping, centro de Parnamirim, no Terminal Rodoviário de Natal e no Terminal Rodoviário de Macaíba.

Todos os postos de atendimento oferecem serviços de cadastramento de estudantes e gratuidades, comercialização do Trapolim Card Vale Transporte, Passe Fácil, Trapolim Card estudantil e Gratuidade.

Operando sob regime de concessão pública, a Trapolim da Vitória tem como propósito, fundamentalmente, o transporte coletivo intermunicipal de passageiros entre a capital potiguar e as cidades de Parnamirim, Macaíba e São Gonçalo. Para conseguir transportar com qualidade e eficiência os quase 285.000 moradores somados das cidades de Parnamirim, Macaíba e São Gonçalo, a Trapolim dispõe atualmente um total de aproximadamente 227 colaboradores, uma frota de 93 ônibus e 14 linhas.

A Trapolim da Vitória é pioneira no Brasil no sistema completo de bilhetagem eletrônica, incluindo desde as gratuidades e cartões de estudantes até os vales transportes. Oferece essa tecnologia desde agosto de 1996, quando ainda era Viação Cidade do Sol, tecnologia esta utilizada hoje em todo país, demonstrando toda a visão de futuro da empresa e colocando Parnamirim em destaque no cenário do transporte nacional. Exemplo a ser seguido por diversas empresas, o sistema de bilhetagem dá mais comodidade, agilidade no embarque e segurança aos passageiros, pois elimina a necessidade de portar dinheiro e tickets, diminuindo a circulação de valores nos ônibus.

A Trapolim da Vitória trabalha sempre para proporcionar bem-estar, conforto e comodidade no transporte interurbano para as populações de Parnamirim,

Macaíba e São Gonçalo.

Empresa Viação Riograndense:

Quando as estradas de barro cortavam o interior e a travessia de rios era feita em canoas, um homem sonhou transportar os norte-riograndenses; levá-los mais longe a cada dia. Eram os idos de 1951 e Vicente Alves Flor juntou esforço e trabalho, e com a ajuda de seu irmão Luiz Flor, adquiriu o seu primeiro ônibus, criando a empresa que viria a ser a Viação Riograndense.

Voltou a promover melhoras na receita, a empresa deixou de fazer a linha de São Paulo, voltando a se concentrar no seu objetivo que era, e ainda é, atender o povo de todo o Rio Grande do Norte. Eram tempos em que cada Ônibus adquirido era apresentado à população de Nova Cruz, com direito a madrinha, Dona Joanita, e com um coquetel de comemoração.

Vicente e seu ônibus faziam a linha Natal/Nova Cruz/Natal, 3 vezes por semana, contando com a colaboração de José Viegas Flor, Luiz Flor Sobrinho, Clovis Bezerra de Lima, e seus filhos Valter e José na fiscalização e atendimento aos passageiros, e como motoristas seus sobrinhos Luiz e "Dedé" Flor Filho. O primeiro motorista profissional, e amigo para a vida toda, foi João França de Medeiros. Era uma época em que a amizade e a família faziam uma grande empresa e ajudavam a superar obstáculos, como transportar os passageiros nos braços através dos rios.

Quando atingiu uma frota de 12 ônibus, Vicente passou a contar com a colaboração da esposa Dona Ivone e das filhas menores Maria de Lourdes e Iraneide, além de Dona Bela que ajudava na criação dos filhos e preparava as refeições da família e dos funcionários.

As carrocerias dos ônibus eram confeccionadas por Francisco Erasmo, na avenida 12, em Natal, e a manutenção era feita pelo próprio Vicente Flor e seus motoristas em frente a sua casa. Com o crescimento da frota, a empresa passou primeiro para uma garagem na mesma rua, com oficina e com escritórios e, então.

Foram anos até comprar o segundo ônibus, passando a fazer a linha Santo Antônio/Natal; mas só em 1957 viria o primeiro ônibus zero quilômetro, por 1.400 contos de reis. A dificuldade em pagar a dívida foi que estimulou Vicente a aceitar a sugestão de seu motorista João França e colocar o ônibus fazendo a linha Natal/São Paulo/Natal. Eram 14 dias de viagem, ida e volta, em um percurso difícil, desgastante. Quando a linha principal de Nova Cruz terreno da avenida Interventor

Mário Câmara, na Cidade da Esperança, onde funciona até hoje. Em 1º de setembro de 1979, a empresa mudou sua razão social para Viação Riograndense Ltda, com Vicente, Dona Ivone, e seus filhos como proprietários. Hoje, a Riograndense tem 118 ônibus, 498 funcionários, 40 linhas intermunicipais, 06 linhas urbanas e é considerada uma das maiores do estado e respeitada pela qualidade de seu serviço.

Empresa Itaú: 2002, primeiro ano do governo Lula, a equipe econômica do presidente. O ano de 2002 foi marcado pelas eleições presidenciais. Após três candidaturas frustradas, Luiz Inácio Lula da Silva elegeu-se presidente da República em primeiro turno. Ex-metalúrgico, sindicalista e presidente do Partido dos Trabalhadores, candidato derrotado no pleito que elegeu Fernando Collor de Melo e duas vezes nas eleições contra Fernando Henrique Cardoso, sua vitória aconteceu em meio a uma grande desconfiança em relação aos títulos públicos brasileiros.

Por ter sido o primeiro ano da gestão Lula, 2003 rendeu ao presidente uma espécie de trégua política para promover um duro ajuste econômico. E o primeiro ano de mandato surpreendeu positivamente. A política adotada pelo presidente, de austeridade fiscal, com respeito aos contratos, honrando pontualmente os compromissos, e o controle da inflação tranquilizou o mercado nacional e o internacional. Para o Brasil, a eleição do presidente Lula foi muito importante do ponto de vista institucional. Com efeito, foi alçado à condição de presidente um representante da esquerda que não defendeu posições populistas.

O ano de 2004 mostrou-se mais difícil politicamente do que 2003. Mas houve boas notícias na economia e aumento da popularidade presidencial.

Em 2005, a imagem do governo de Luiz Inácio Lula da Silva sofreu sucessivos golpes, com denúncias de corrupção envolvendo políticos. Após a instalação de CPIs para apurar as denúncias sobre um suposto esquema de corrupção, a crise política desencadeada resultou na queda de dois dos principais ministros do Planalto - José Dirceu (ex-Casa Civil) e Luiz Gushiken (ex-Secretaria de Comunicação de Governo) - e na renúncia do presidente do PT, José Genoíno.

Ao final de 2005, a imagem abalada do presidente Lula deu margem para o surgimento de outros postulantes ao cargo presidencial com chances de vitória nas eleições de 2006.

Em 2001, o Brasil passou por vários choques externos, como a crise da Argentina, da Turquia e a desaceleração da economia americana, o Brasil chegou

ao final de 2001 menos vulnerável em relação às crises internacionais, e o nosso balanço comercial encerrou o ano com um superávit em torno de US\$2 bilhões.

Em 2002, a estabilidade de preços do Plano Real sofre um abalo. A inflação alta volta a assustar os brasileiros, batendo recordes de alta no mês de outubro. Com a disparada do dólar, gasolina e alimentos ficaram mais caros.

Em 2003, primeiro ano do governo Lula, a equipe econômica do presidente optou por manter uma política econômica austera de juros altos e medidas conservadoras. A produção industrial parou e as vendas do comércio desabaram o produto interno bruto (o valor dos bens e serviços finais produzidos pelo país no ano - PIB) subiu muito pouco. Por outro lado, a inflação começou a ser controlada e o governo chega ao final de 2003 com leves sinais de retomada do crescimento, com o PIB do penúltimo trimestre apontando para um tímido crescimento de 0,4%. A bolsa de valores teve um excelente desempenho, com índice de valorização de quase 100%.

A economia cresceu vigorosamente em 2004, fechando o ano com superávit comercial. O PIB cresceu 4,9%. Os juros começaram o ano em 16,5%, mostraram um ligeiro movimento de queda no primeiro semestre, mas acabaram o ano em 17,75%. Este aumento foi causado por um recrudescimento da inflação, que acabou fechando o ano em 7,6%.

Ao longo de 2005, setores como a indústria e a agricultura acusaram um menor crescimento atribuído às taxas de juros reais. Estas mantiveram-se elevadas todo o ano. A valorização do real em relação ao dólar também contribuiu para a menor expansão da atividade econômica. A taxa real média foi de 12,7% ao ano. Momentos difíceis atingiram a agropecuária brasileira em 2005. Estiagem na região Sul, que acabou com as lavouras, queda dos preços das "commodities" agrícolas no mercado internacional, falta de crédito e aumento dos custos de produção fizeram o setor perder renda, produção e produtividade. Como se não bastasse, a febre aftosa que acometeu a criação de gado em vários estados afetou boa parte dos pecuaristas que havia trocado as lavouras de grãos pela criação de gado.

O bom desempenho desse ano, todavia, ficou com as exportações, que proporcionaram ao país fechar 2005 com saldo no balanço comercial superior a US\$44,7 bilhões.

Em geral, a economia derrapou em 2005, crescendo apenas 2,3%, metade da média mundial, um terço da Argentina. Em 2004, a opção da economia

brasileira em conter a inflação causou o aumento da taxa básica de juros a partir de setembro. Isso assegurou um juro real mais baixo e uma expansão da atividade econômica. Foi um ano de aumento de crédito ao setor privado, que se elevou 10,4% em termos reais.

O crescimento da economia e o vigoroso aumento do crédito foram os motores dos resultados positivos do setor financeiro. O setor bancário teve bons lucros em 2005, e a política de crédito dos grandes bancos nunca esteve tão em alta, financiando o consumo e as empresas. A boa lucratividade foi em grande parte devida à expansão das carteiras de crédito.

Empresa Unibanco:

No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção do maior conglomerado do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo.

Trata-se de uma instituição financeira com plena capacidade de participar do novo cenário competitivo global. O resultado dessa associação é um banco de capital nacional, com o compromisso, a solidez, a vocação e a capacidade econômica para se transformar num parceiro vital para o desenvolvimento das empresas brasileiras, aqui e no exterior. Com forte presença internacional - já cobrindo com suas operações de banco comercial todos os países do Mercosul -, a instituição terá a agilidade necessária para aumentar a presença do Brasil no cenário internacional.

O novo banco consolida-se em um cenário que encontra o Brasil e o seu sistema financeiro em situação privilegiada, com enormes possibilidades de melhorar ainda mais a sua posição relativa no cenário global. Nessa etapa de crescimento sustentável do País ganha importância movimentos, como este, de fortalecimento das grandes empresas nacionais, a exemplo do que vem ocorrendo em outros setores da economia, ampliando continuamente a capacidade competitiva.

Amadurecido ao longo de 15 meses de diálogo, o Itaú Unibanco nasce a partir de uma forte identidade de valores e visão convergente de futuro. Por isso, os controladores da Itaú sa e Unibanco decidiram constituir uma holding com modelo de governança compartilhada.

O conglomerado resultante da associação apresenta escala, expertise e forte base de capital, que o capacitam a reforçar sensivelmente a oferta de crédito ao mercado, correspondendo às expectativas de saudável e vigorosa resposta às demandas de empresas e pessoas físicas. Para efeito de dimensão de seu potencial, o Itaú Unibanco será a empresa brasileira com maior capitalização de mercado.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver propostas que minimizem os impactos nos funcionários, das empresas que passam por processos de fusão e aquisição, garantindo melhores resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos culturais das organizações nos dias de hoje;
- Diagnosticar estruturas organizacionais, que passam ou passaram por processo de fusão e aquisição;
- Conhecer os impactos que influenciam os funcionários em relação ao seu desempenho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Entretanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição não são bem entendidos. Por isso, muitas fusões e aquisições transformam-se em processos traumáticos e destroem valores.

Em todos os casos de fusão e aquisição, observamos que o choque cultural está presente e causam impacto principalmente nas empresas adquiridas.

Tais impactos geram um clima de desconforto inicial e stress, influenciando de maneira marcante os resultados nos primeiros anos após a fusão.

Com base nesta realidade, todas as áreas que puderem ser desenvolvidas que visem minimizar este impacto, gerando um clima de maior conforto com certeza influenciara os resultados das empresas adquiridas. Nossa proposta é evidentemente desenvolver um plano que venha a mitigar tal realidade e proporcionar o tão almejado crescimento.

A pesquisa em questão possui relevância social, analisando o cenário econômico de Natal (RN) e na grande Natal, o mesmo não poderia ser diferente. Nos últimos anos, diversas empresas locais vêm passando por processos de fusões e aquisições e com frequência os resultados são exatamente os mesmos. Público interno em posição de desconforto, traduzindo-se em perdas de talentos, no âmbito dos recursos humanos, bem como dos resultados financeiros de curto prazo.

No ponto de vista acadêmico o estudo apresentado tem relevância para servir de guia para outros discentes que venham a adentrar neste ramo de pesquisa, já que não há muito material sobre esta temática disponível na instituição a qual pertence.

Do ponto de vista teórico, justifica-se o propósito do estudo como sendo uma contribuição para a formação profissional e educacional do pesquisador, á medida que proporciona a construção de conhecimento acerca do assunto abordado, através da pesquisa científica.

No entanto esta suposta união entre parceiros, o que na verdade ocorre é um controle parral por parte de um deles, pois na realidade o numero de fusões "veras" é bastante baixa, na pratica usamos a expressão fusões e aquisições, porem basicamente trata-se de aquisições.

Abaixo, seguem varias definições sobre aquisição de diversos autores.

Para Pitt, Ireland e Hoskisson (2002,p.278), o processo de aquisição pode ser entendido da seguinte forma:

Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 CONCEITUAÇÃO

O presente trabalho trata as fusões e aquisições como processos, mas qual a definição de um processo de fusão ou aquisição?

Conforme citação em Maia (1972), a Lei de Sociedades por Ações, art. 153, define a Fusão como "operação pela qual se une duas ou mais sociedades para formar sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações".

Para Barros (2003,p.38).

Fusão é a união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Normalmente, ocorre o controle administrativo da maior ou da mais próspera. Uma grande diferença entre fusão e aquisição é que a segunda implica alto grau de investimento e de controle, além de um processo de integração mais complexo.

De acordo com os autores citados acima, é possível concluir que a fusão é uma forma de união, onde uma empresa compradora, se apropria de uma outra, adquirindo todos os seus ativos e passivos. Onde na maior parte dos casos uma ou mais pessoas jurídicas deixam de existir, para formar uma terceira, com nova identidade com maior dimensão, como também uma maior capacidade econômica.

No entanto esta suposta união entre parceiros, o que na verdade ocorre é um controle geral por parte de um deles, pois na realidade o numero de fusões "reais" é bastante baixo, na pratica usamos a expressão fusões e aquisições, porem basicamente trata-se de aquisições.

Abaixo, seguem varias definições sobre aquisição de diversos autores.

Para Hitt, Ireland e Hoskisor (2002,p.276), o processo de aquisição pode ser entendido da seguinte forma:

Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu *portfólio*.

Já Capron e Hulland (1999,p.41) especificam o conceito de aquisição relacionado a marketing.

Aquisição é considerada como a captura de novos recursos no marketing como marcas e/ou força de vendas, que a firma acha difícil desenvolver internamente e, além disso, não são capazes de comprar como recursos independentes no mercado externo.

Além disso, para Rossetti (2001), os objetivos predominantes das fusões e aquisições, podem ser analisados sob a ótica de: crescimento, ampliação da competitividade, diversificação de produtos e negócios, aporte de tecnologia e verticalização.

Capron e Hulland (1999) ainda acrescentam que o aumento do número de aquisições se dá pelo aumento da competição entre mercados globais, pelas desregulamentações, pelo aumento das preferências dos consumidores e pela dificuldade em se estabelecer novas marcas.

Diante de diversas definições sobre o que seria aquisição, é possível concluir de forma resumida que aquisição, é a compra do controle, ou melhor, do poder acionário de uma empresa por outra(s).

O processo de aquisição pode trazer vantagens e desvantagens para as empresas. Segundo HITT, IRELAND & HOSKISSON (2002), as razões que levam uma empresa a comprar outra são:

- 1) Maior poder de mercado - resultado do tamanho da firma e de seus recursos e capacidades para competir no mercado;
- 2) Superação de barreiras à entrada - com as aquisições, espera-se entrar mais facilmente em um mercado
- 3) Custos no desenvolvimento de um novo produto - introduzir um produto totalmente novo requer muito mais investimentos do que lançar um produto de marca já existente, permitindo um retorno e entrada no mercado com maior rapidez;
- 4) Maior velocidade de entrada no mercado - as aquisições são vistas como um meio mais rápido de se chegar a novos mercados.
- 5) Menor risco comparado com desenvolver novos produtos - diminuição de risco;
- 6) Maior diversificação - por meio de aquisições, é a maneira mais fácil de obter variedade de produtos;
- 7) Evitar competição excessiva - com a aquisição, pode-se eliminar um concorrente.

8) Em vista desses benefícios, os mesmo autores citados acima concluem que quando as empresas que realizam a aquisição são organizações complementares, o processo tende a ser mais vantajoso.

Por outro lado, a empresa adquirente pode encontrar alguns problemas para atingir o sucesso (HITT, IRELAND ;HOSKISSON, 2002):

- 1) Dificuldade de integração - por serem duas empresas com culturas e sistemas distintos;
- 2) Avaliação inadequada do alvo - não foi realizado um estudo completo da empresa a ser adquirida;
- 3) Dívidas grandes ou extraordinárias - são obtidas por meio da aquisição;
- habilidade para obter sinergia - ou seja, as empresas juntas teriam que produzir resultados superiores à produção das duas de forma individual;
- 4) Demasiada diversificação – com a aquisição, a empresa passa a trabalhar com um mix de produto não relacionado podendo ter um resultando inferior às empresas que trabalham com a diversificação relacionada;
- 5) Gerentes abertamente focalizados em aquisições – podem não perceber outros tipos de estratégias mais adequadas para as circunstâncias da empresa;
- 6) Demasiadamente grande – estudos mostram que uma empresa de porte maior pode trazer muitos ganhos, desde que a empresa adquirida não seja demasiadamente grande.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as empresas que realizam aquisições e não conseguem obter resultados satisfatórios devido às razões expostas acima, passam por reestruturações a fim de corrigirem as falhas e tentam assim, alcançar um desempenho melhor no mercado.

2.2 TENDENCIAS ORGANIZACIONAIS

NADLER et al. (1993,p.63)

Aponta o cenário para o futuro das organizações, salientando as tendências cada vez mais evidentes de alianças, fusões, criação *dejoint ventures*, *clusters*, redes, para as quais são previstos também novos padrões de gestão. A mudança faz parte da empresa, tanto quanto os membros, os clientes, o mercado em que se insere, pois na medida em que a ambiente muda, a empresa se adapta, não necessariamente com mudanças drásticas, mas para sobreviver num ambiente complexo, ao menos deve acompanhar as demandas e expectativas que se criam a cada momento, seja através de mudança estrutural, de produto ou serviço, de rotinas e procedimentos, de estilo gerencial ou de estratégia.

As Fusões e Aquisições têm crescido no mercado nacional e serve como estratégia de crescimento para as empresas.

Até os anos 1980, eram raros os processos de fusão e aquisição envolvendo grandes empresas. Com a globalização essas práticas passaram a ser mais comuns no mercado. Em 1999, houve um total de 325 transações no Brasil, incluindo fusões e aquisições, contra 186 realizadas no ano de 1990 (ROSSETTI, 2001).

A globalização parece acelerar a necessidade das empresas por adquirir vantagens competitivas, ou em alguns casos, a mesma ameaça sua sobrevivência, nesse cenário dinâmico em que os gestores devem definir estratégias para que atinjam esses objetivos.

Conforme Barros (2003, p.38)

As últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de Fusões e Aquisições (F&A), envolvendo empresas de diferentes países e de tamanhos variados. Essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo.

A evolução das F&A pode ser entendida como uma resposta estratégica das organizações ao surgimento e fortalecimento desse ambiente empresarial e competitivo proporcionado pelo processo de globalização.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A premissa principal da Abordagem Estrutural é a concepção de clima organizacional como resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem (Schneider & Reichers, 1983).

O clima Organizacional surge quando passamos a observar aspectos como, tamanho, divisão hierárquica, regras de controle do comportamento.

Forehand e Gilmer (1964) definem o clima organizacional como um conjunto de características que descrevem a organização e que:

- 1) A distinguem de outras;
- 2) São relativamente duráveis ao longo do tempo;
- 3) Influenciam o comportamento das pessoas na organização.

2.4.2.4.2. O clima organizacional é um fator de grande importância nas organizações, pois envolve o bem mais precioso conhecido como capital humano. Importante também é perceber de que forma este clima está presente no ambiente de trabalho e compreender as variáveis que o compõem para que seja possível controlá-las, e com isso criar um clima organizacional favorável de trabalho onde todos sintam-se satisfeitos com a função a qual desempenham, como também perante a organização a qual fazem parte.

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é considerado bom quando predominam atitudes positivas, que dá ao ambiente um ar favorável. É considerado bom quando existe alegria, confiança, satisfação, motivação, participação.

O clima é prejudicado ou ruim quando o ambiente afeta negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, causando um clima de tensão, discórdia, rivalidade, ruídos na comunicação.

Algumas ações enfocam alguns fatores – chave que apuram resultados específicos decorrentes de opiniões e do comportamento dos envolvidos, são elas:

Participação: Para avaliar relações internas como equipes de trabalho, delegação, liderança, tomada de decisão, etc.

Sociais: Para subsidiar a gestão de necessidades básicas como saúde, benefícios, produtividade, competitividade, etc.

Estímulo aos acionistas: Para demonstrar relações de custos e benefícios, produtividade, competitividade, etc.

Satisfação dos clientes: Para avaliar o grau de foco do cliente, atendimento às expectativas, etc.

Competitividade: Para subsidiar comparações com a concorrência, avaliar o grau de cultura nos aspectos do negócio, etc.

Produtividade: Para avaliar o desempenho de equipes e demais ações para aprimoramento auto-sustentável.

Reconhecimento: Para avaliar o grau de comprometimento da administração, estímulos aos resultados, etc.

2.4 ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995,p.55)

o Endomarketing é a extensão da clássica função do marketing, só que voltada para dentro da organização, a qual o autor define como as ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente.

Podemos definir também, como sendo o conjunto de ações focadas no público interno, com o objetivo maior de conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente, mas também não esquecer de seus colaboradores. Pois é uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, já que a opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e do público externo.

O endomarketing tem a função de atrair e reter seu primeiro cliente, o cliente interno, trazendo para a empresa excelentes resultados e com isso atraindo também os clientes externos.

O funcionário deve saber do valor de sua importância no lugar onde trabalha e da sua própria importância, só assim ele poderá ter uma boa equipe e um ambiente saudável para desenvolver suas atividades.

2.4.1 Implantação

Para a implantação do Endomarketing, podemos classificar vários instrumentos que poderão ser utilizados na sua prática. O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente; o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas, como também atraindo e retendo clientes externos. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho, irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que sentem. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão "vendê-la" para o cliente externo.

Na implantação do endomarketing é necessário que inclua envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando posteriormente assumir responsabilidade e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam.

Para Requena (2003) as ferramentas do endomarketing constituem como o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária o fluxo de informações técnicas, entre outras. E ainda afirma que "estes e outros componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos".

Pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para o crescimento das empresas neste cenário tão inovador, e o quanto representará para as empresas que souberem melhor utiliza-lo.

3 METODOLOGIA

Para conceituar metodologia, primeiro devemos conceituar método. Segundo Lacatos e Marconi (1999, p.83):

Define método como um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Martins e Theóphilo (2007) "[...] método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. Sendo assim, Ferreira (2000) define metodologia como o conjunto de métodos, regras e postulados utilizados em determinadas disciplinas e sua aplicação."

Diante do que foi citado acima metodologia segundo Oliveira (1998, p.56):

vem do grego Método; meta = ao longo de modos: via, caminho, organização do pensamento. Estudar os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpreta-los a partir das relações de causa e efeito. Encontrar os fenômenos que são objetivos de estudos, dando-lhes suporte científicos para uma monografia, dissertação de mestrado ou até mesmo tese de doutorado.

Como citado acima, verifica-se que o método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo; e a metodologia é o procedimento e a regra utilizada por um método.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Minayo (1993, p. 23), sob um olhar filosófico, considera a pesquisa como "atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota fazendo uma combinação particular entre teoria e dados".

Demo (1996, p. 34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como atitude, um "questionamento sistemático crítico e criativo, mas a intervenção competente na realidade ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático".

Silva e Menezes (2001, p.20) descrevem pesquisa como um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

Não será um estudo de caso, pois a realidade do tema é abrangente e onde possivelmente os impactos são similares. Portanto só será comprovado com o desenvolvimento desta monografia.

Porem, para evidenciar a realidade do tema, seus impactos e demandas focaremos em empresas a cidade de Natal e na grande Natal, que passaram por estas experiências, dentre elas: A coca-cola, a RC Cola, a Viação Trampolim da Vitória, a Viação Riograndense, o Itaú e por fim o Unibanco.

3.1.1 Pesquisa Descritiva

Será feita uma pesquisa descritiva – exploratória para obter os resultados necessários e compatíveis para a monografia.

Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Gil (1991), define que a pesquisa descritiva objetiva relatar as características de uma dada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Também são pesquisas descritivas aqueles que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.

Segundo Richardson(1999,p.66)

A pesquisa descritiva ocorre quando se deseja descrever as características de um fenômeno, podendo ser de utilidade quando coletar dados com um objetivo definido, incluindo uma interpretação. E a pesquisa exploratória é quando não se tem informação sob um determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno.

A presente monografia utilizou a pesquisa descritiva, sabendo que foram observados diversos questionários que expressão as opiniões de vários funcionários de empresas que passaram recentemente por um processo de fusão ou aquisição de empresas.

3.1.2 Pesquisa Exploratória

Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Caracterizou se como pesquisa exploratória, como o próprio nome sugere houve a exploração de fatos com a intenção de compreendê-los.

Para Mattar(1996,p.84)

A pesquisa exploratória é a apropriação para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

A pesquisa será realizada com os funcionários de empresas, que passaram por algum processo seja ele de Fusão ou Aquisição. As empresas escolhidas para a pesquisa estão situadas em Natal ou na grande Natal, e são elas: A coca-cola, a RC Cola, a Viação Trampolim da Vitória, a Viação Riograndense, o Itaú e por fim o Unibanco. Como forma de exemplificar o tema desta pesquisa em nossa realidade, mostrando alguns casos de Fusões ou Aquisições que ocorreram na ultima década.

De acordo com Richardson (1999,p.157-158) Universo é o conjunto de

elementos que possuem determinadas características.

Usualmente fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar, e a amostra é o subconjunto do conjunto universal da população. Dentre os elementos do planejamento de pesquisa está o plano de amostragem. Segundo Schiffman, Kanuk (2000, p.26) um plano de amostragem deve responder às seguintes questões:

- 1) Quem pesquisar (unidade de amostragem)
- 2) Quantos pesquisar (o tamanho da amostra)
- 3) Como selecionar (o procedimento da amostra)

A decisão de quem pesquisar exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo. O tamanho da amostra depende do orçamento disponível e do grau de confiança que a empresa quer alocar aos resultados.

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela concorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros, humanos e etc. (Mattar, 1996, p.133).

A amostra da pesquisa que será realizada se referirá a uma pesquisa probabilística. Amostra probabilística é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionada para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas (Mattar, 1996 p.132).

3.2.1 Informações sobre a maneira com a qual a amostra foi calculada.

EMPRESA	NÚMERO DE FUNCION.	AMOSTRA
Coca-Cola	78	$19,95 = 20$
Rc Cola	157	$40,18 = 40$
Viação Trampolim	227	$58,06 = 58$
Viação Riograndense	107	$27,37 = 27$

Banco Itaú	227	58,06 = 58
Unibanco	133	38,03 = 38
Total	809	241

Quadro1: Calculo da amostra

Fonte: Junho de 2009

$$N = 1 = 1 = 1 = 278$$

$$E = (0,06) = 0,0036$$

$$n = 809.278 = 224902 = 241$$

$$809+278 = 1087$$

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Vergara(1998,p.56) "Refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando o porquê de tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto".

De acordo com Mattar (1996 p.128) A coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, pode proporcionar informações relevantes sobre a população. O tratamento da análise será realizado através de tabelas e gráficos ilustrativos utilizando os programas Word e Excel.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizaremos como instrumento de coleta de dados um questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas.

Segundo Roesch (1999,p.142) questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala, como as que propõem levantar opinião política da população ou a preferência do consumidor. O questionário será organizado, ou seja, o conteúdo e a sequência de perguntas serão idênticos em cada questionário com perguntas fechadas.

De acordo com Richardson (1999, p.191-193) questionários de perguntas fechadas são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias de alternativas de respostas fixas e preestabelecidas.

O entrevistado deve responder á alternativa que mais se ajusta ás suas características, idéias ou sentimentos.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados serão tratados de forma quantitativa, pois serão utilizados procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses.

Como também serão tratados de forma qualitativa como, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que fossem identificados o perfil socioeconômico foi elaborado um questionário com perguntas fechadas para diagnosticar o sexo, renda, escolaridade, a avaliação foi realizada em empresas localizadas em Natal e na grande Natal que passaram por processos de fusões e aquisições de empresas.

PERFIL DO ENTREVISTADO

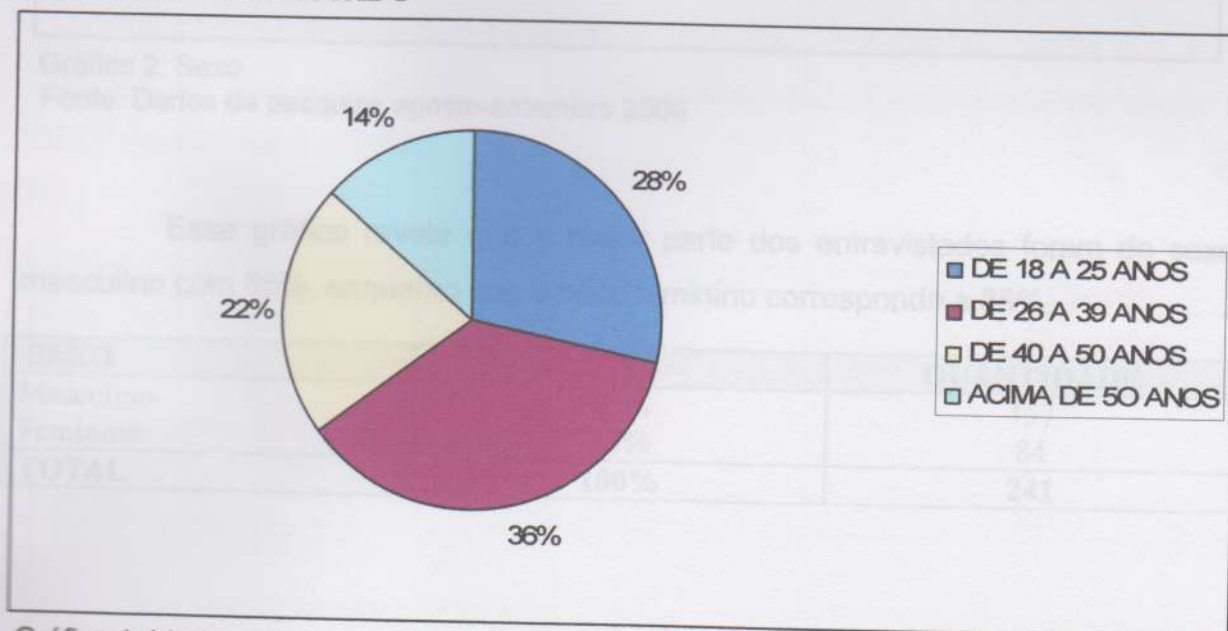


Gráfico 1: Idade

Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico revela que a maior parte dos funcionários tem idade entre 26 e 39 anos, o que denota um perfil jovem, provavelmente esta atrelado ao fato do mercado esta mais aberto ao publico jovem, o qual vem procurando um espaço no mercado.

IDADE	%	QUANTIDADE
De 18 a 25 anos	28%	68
De 26 a 39 anos	36%	88
De 40 a 50 anos	22%	52
Acima de 50 anos	14%	33
TOTAL	100%	241

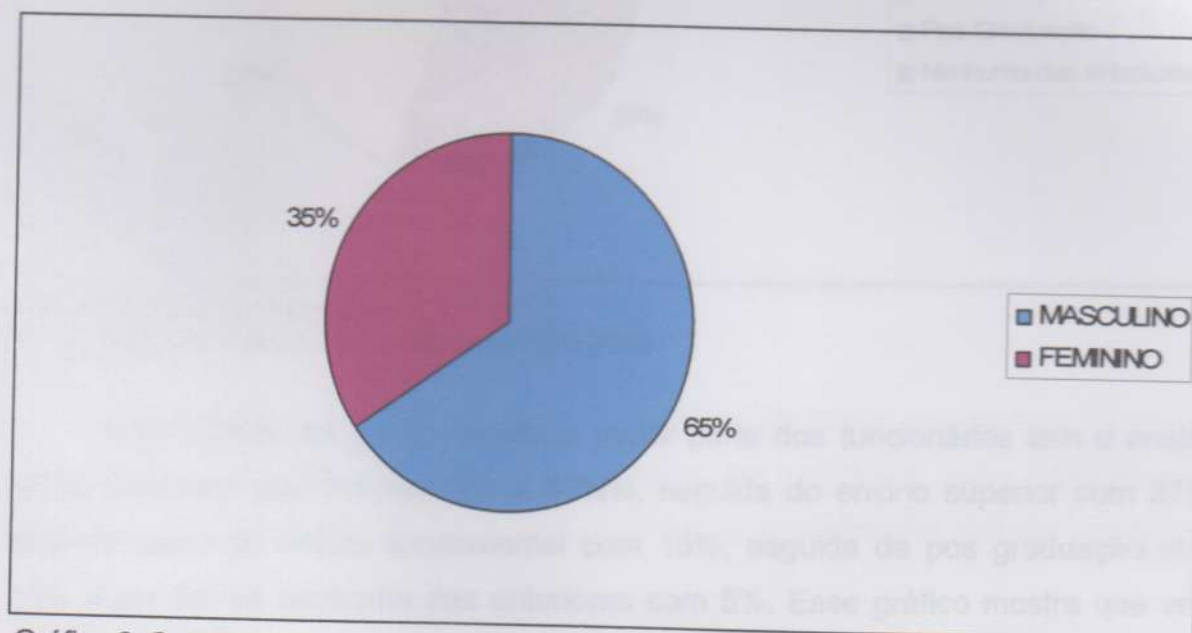


Gráfico 2: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico revela que a maior parte dos entrevistados foram do sexo masculino com 65%, enquanto que o sexo feminino corresponde a 35%.

SEXO	%	QUANTIDADE
Masculino	65%	157
Feminino	35%	84
TOTAL	100%	241

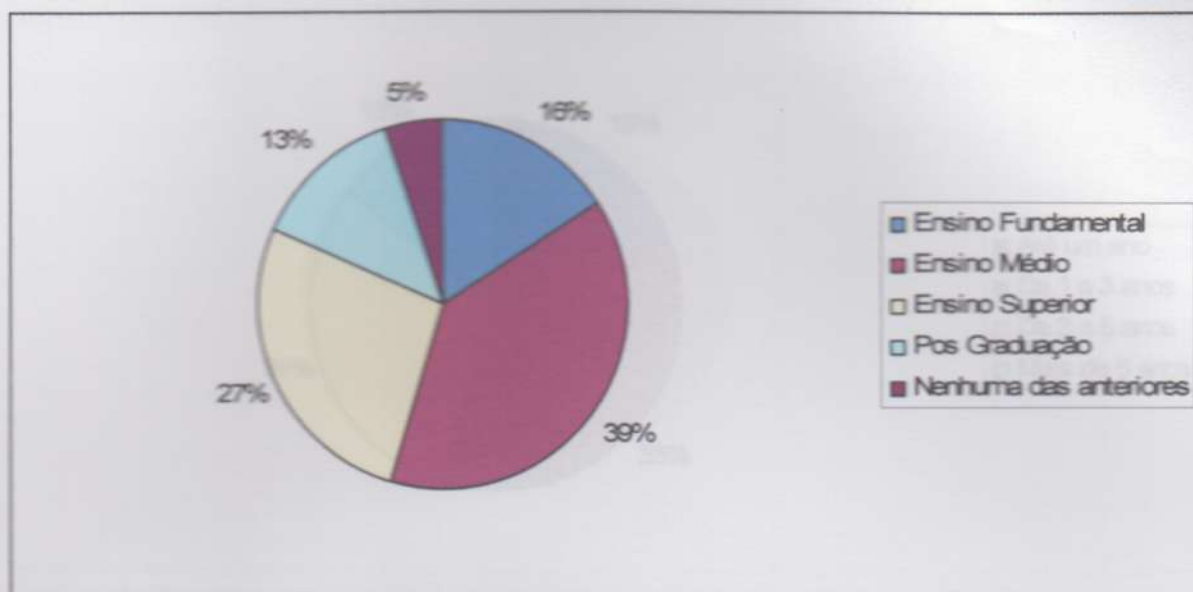


Gráfico 3: Nível de instrução

Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Com relação ao gráfico acima a maior parte dos funcionários tem o ensino médio completo que corresponde a 39%, seguida do ensino superior com 27%, seguida ainda do ensino fundamental com 16%, seguida da pos graduação com 13% e por fim de nenhuma das anteriores com 5%. Esse gráfico mostra que vem existindo um interesse maior com relação a educação, e que vem aumentando o índice de pessoas instruídas.

INSTRUÇÃO	%	QUANTIDADE
Ensino Fundamental	16%	38
Ensino Médio	39%	93
Ensino Superior	27%	66
Pos Graduação	13%	32
Nenhuma das anteriores	5%	12
TOTAL	100%	241

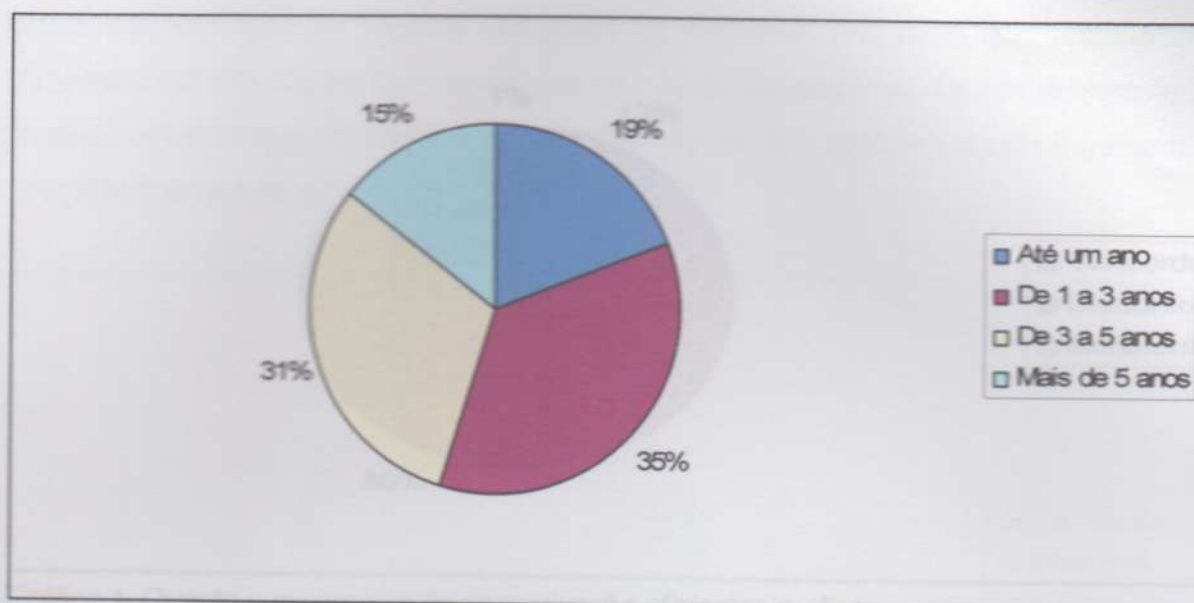


Gráfico 4: Tempo na empresa

Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Com relação ao tempo de empresa a maior parte dos entrevistados com um percentual de 35% responderam de 1 a 3 anos, em seguida o maior percentual foi de 31% que corresponde de 3 a 5 anos, já 19% dos entrevistados tem até um ano de empresa.

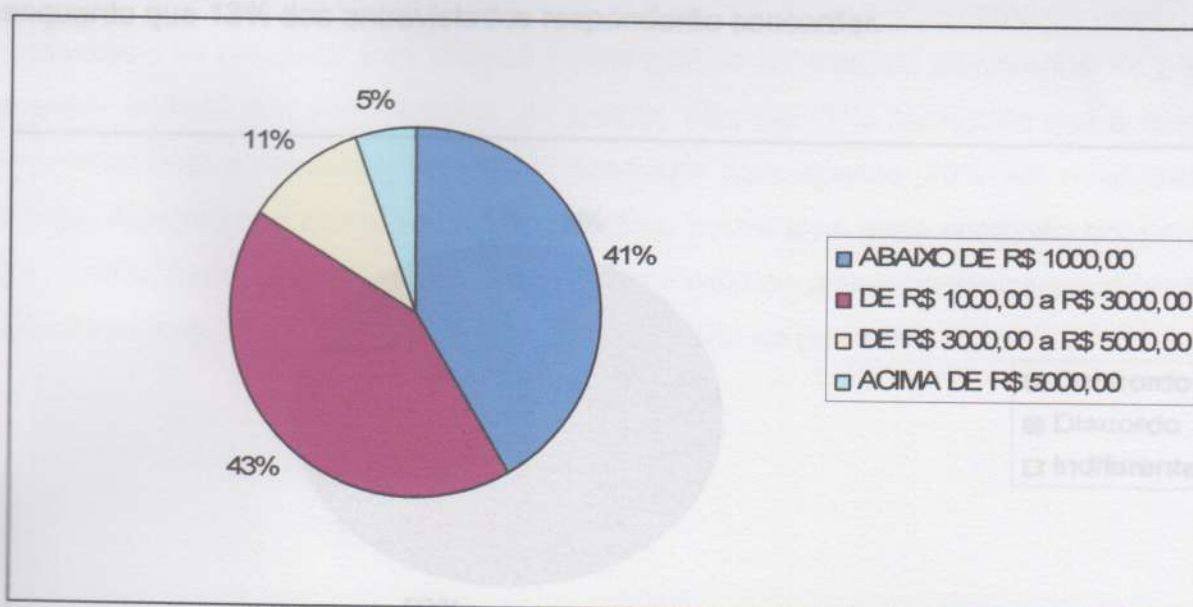


Gráfico 5: Faixa salarial

Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

A faixa salarial dos entrevistados com 43% responderam que corresponde de R\$ 1000,00 a R\$ 3000,00. É bem notável que a faixa salarial ela cresce em sincronia com os níveis de instrução.

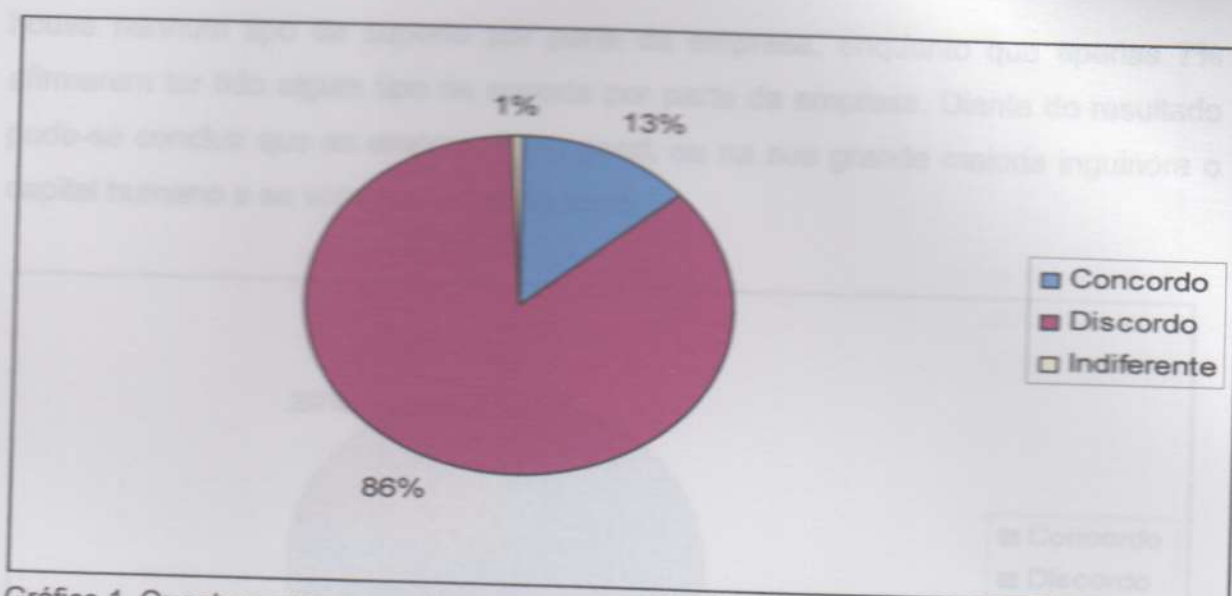


Gráfico 1. Quanto a programas de comunicação eficientes e eficaz.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

O gráfico acima se refere a programas de comunicação que possivelmente houvesse sido implantado pelas empresas, com relação a seus colaboradores. O resultado da pesquisa foi que 86% dos entrevistados afirmaram que as empresas não têm desenvolvido programas de comunicação eficientes, enquanto que 13% dos entrevistados responderão concordar.

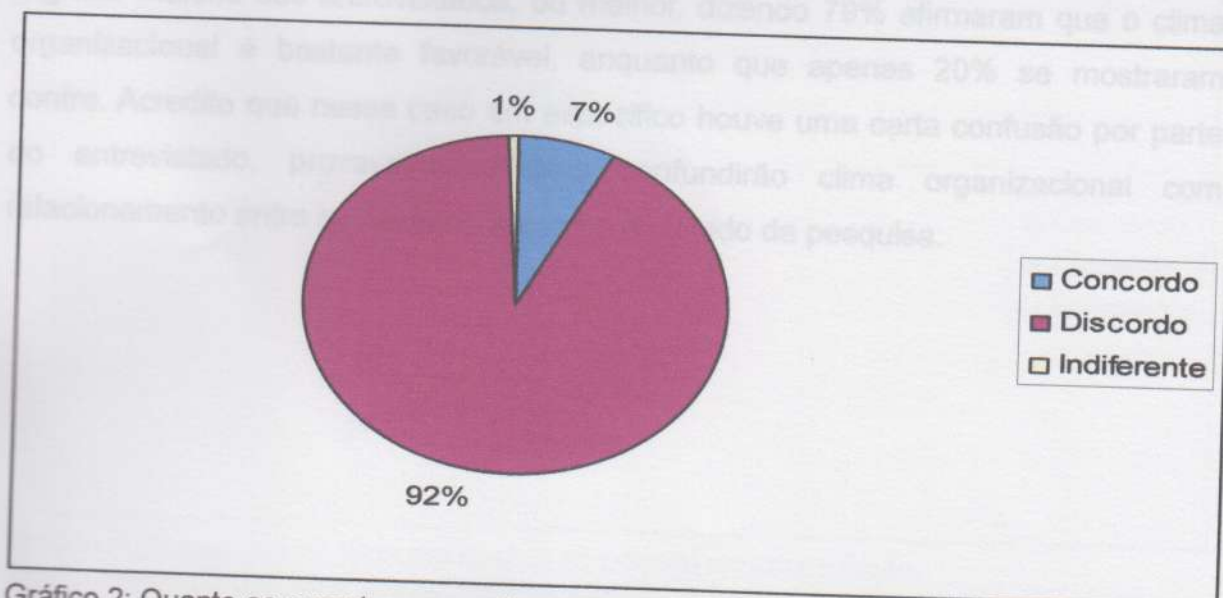


Gráfico 2: Quanto ao suporte para os funcionários que estão saindo da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

O gráfico acima revela que as empresas não têm oferecido quase ou nenhum tipo de suporte com relação aos funcionários que estão saindo da empresa, é o que comprova o resultado da pesquisa realizada onde 92% afirmaram que não

houve nenhum tipo de suporte por parte da empresa, enquanto que apenas 7% afirmaram ter tido algum tipo de suporte por parte da empresa. Diante do resultado pode-se concluir que as empresas em geral, ou na sua grande maioria inguinora o capital humano e se voltam apenas ao lucro.

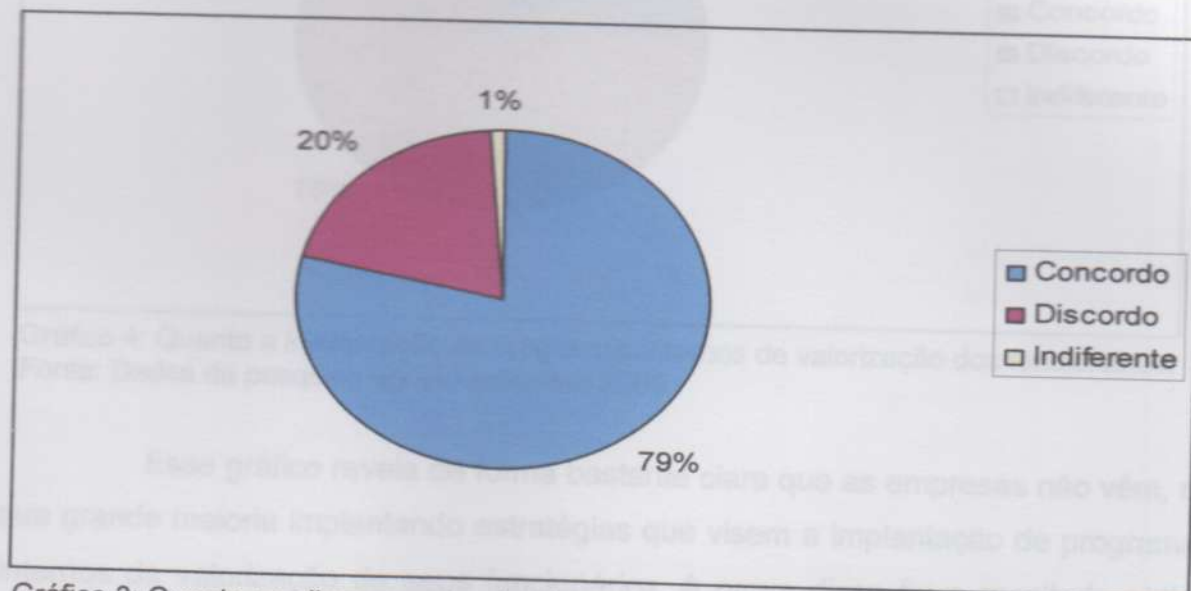


Gráfico 3: Quanto ao clima organizacional.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico tem por base o clima organizacional no ambiente de trabalho, o resultado da pesquisa com relação a esse gráfico foi bastante surpreendente, pois a grade maioria dos entrevistados, ou melhor, dizendo 79% afirmaram que o clima organizacional é bastante favorável, enquanto que apenas 20% se mostraram contra. Acredito que nesse caso em especifico houve uma certa confusão por parte do entrevistado, provavelmente eles confundirão clima organizacional com relacionamento entre se, levando a esse o resultado da pesquisa.

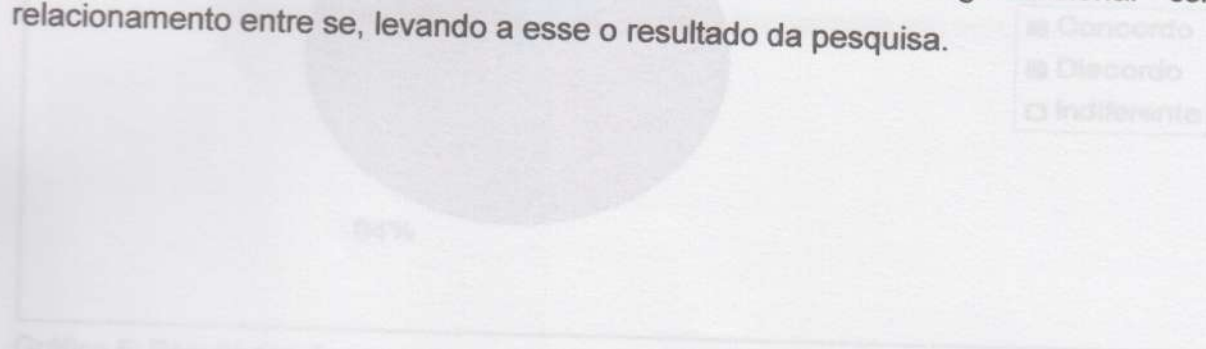


Gráfico 5: Resultados da empresa quanto ao período anterior a fusão.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico revela que os resultados da empresa não estão iguais ao período anterior a fusão. A maior parte dos entrevistados cerca de 84% afirmaram que os resultados da empresa caíram em relação ao período anterior a fusão, apenas 16% dos entrevistados afirmaram que não houve alteração no desempenho da empresa.

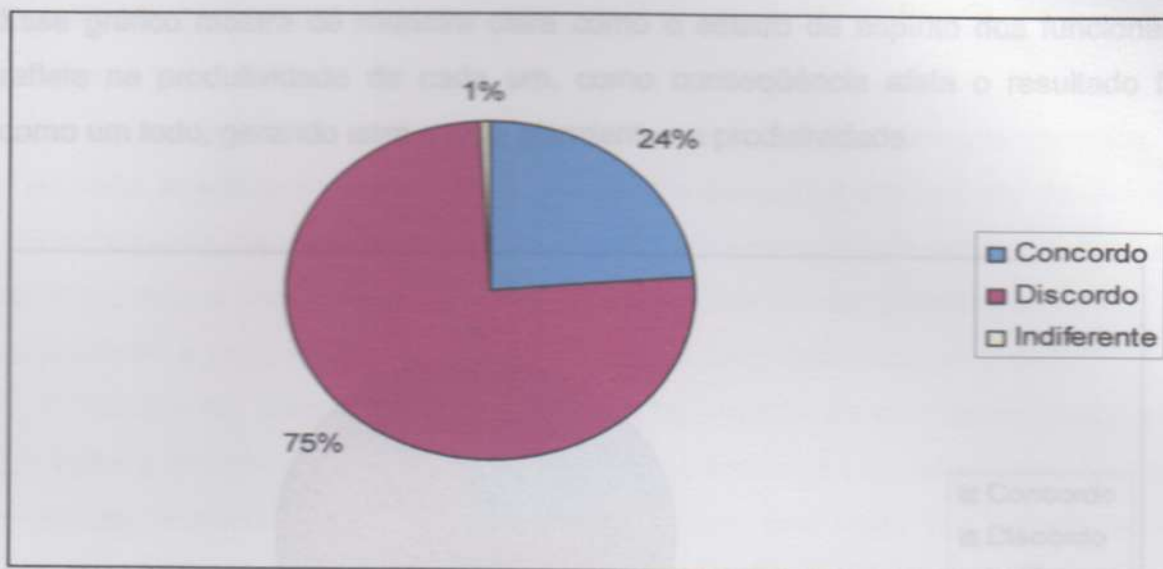


Gráfico 4: Quanto a implantação de programas internos de valorização dos funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico revela de forma bastante clara que as empresas não vêm, na sua grande maioria implantando estratégias que visem a implantação de programas internos de valorização de seus funcionários. A prova disso foi o resultado obtido com a pesquisa realizada onde 75% dos entrevistados responderam que não houve a implantação de programas internos de valorização dos funcionários, contra apenas 24% que responderam que sim.

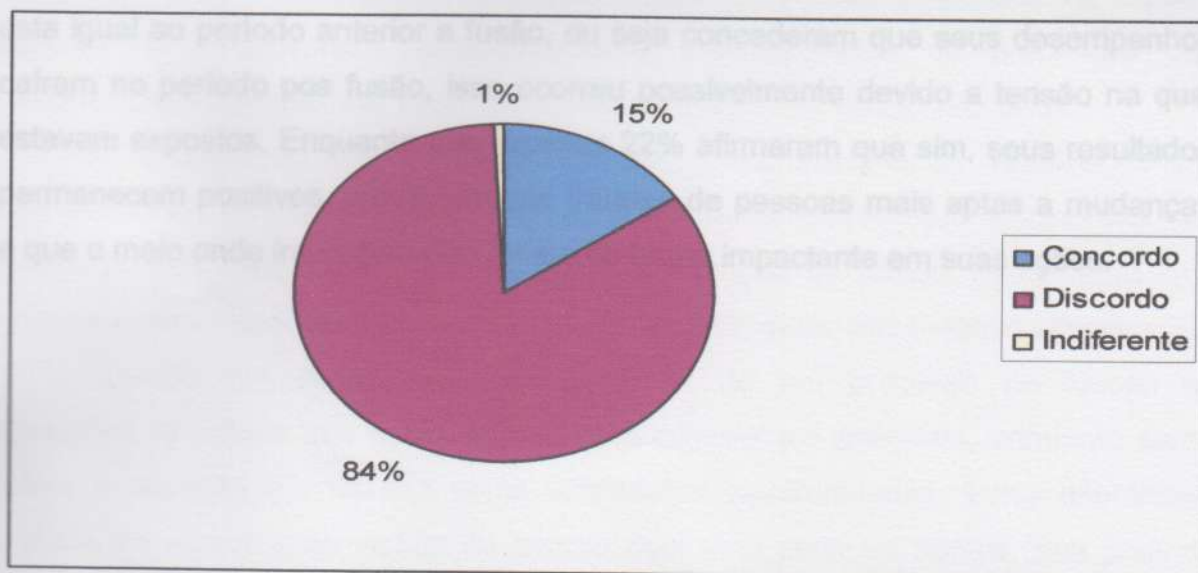


Gráfico 5: Resultados da empresa quanto ao período anterior a fusão.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

Esse gráfico revela que os resultados da empresa não estão iguais ao período anterior a fusão. A maior parte dos entrevistados cerca de 84% afirmaram que os resultados da empresa caíram em relação ao período anterior a fusão, apenas 15% dos entrevistados afirmaram que não houve alteração no desempenho da empresa.

Esse gráfico mostra de maneira clara como o estado de espírito dos funcionários reflete na produtividade de cada um, como consequência afeta o resultado final como um todo, gerando uma queda alarmante na produtividade.

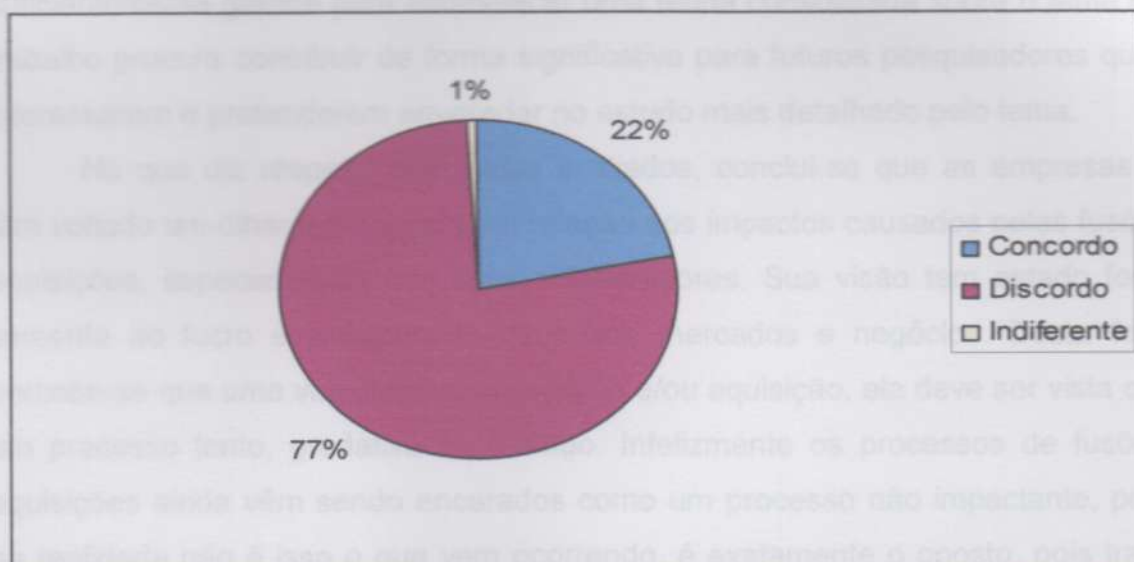


Gráfico 6: Quanto ao desempenho do funcionário.
Fonte: Dados da pesquisa agosto-setembro 2009

O gráfico acima se refere ao desempenho dos funcionários, onde grande parte dos entrevistados com cerca de 77% responderam, que o seu desempenho não está igual ao período anterior a fusão, ou seja concederam que seus desempenhos caíram no período pos fusão, isso ocorreu possivelmente devido a tensão na qual estavam expostos. Enquanto que apenas 22% afirmaram que sim, seus resultados permanecem positivos, provavelmente trata-se de pessoas mais aptas a mudanças e que o meio onde interagem não reflete de forma impactante em suas ações.

Quando nos deparamos fazendo parte de um processo de fusões e aquisições, é natural que para alguns possa parecer um pesadelo, enquanto para outros a situação é encarada como verdadeira oportunidade. Estes diferentes ângulos de visualização variam de acordo com uma série de fatores, que podem contribuir a não dificultar o processo.

O ideal é que as pessoas encarem o processo de fusão e aquisição como algo novo, inovador, mas que também sintam-se motivados e capazes de enfrentar as mudanças, pois em casos de processos como estes as organizações darão preferência a pessoas que se mostrarem mais capazes de encarar situações novas.

Por fim é bem verdade que vivemos em um ambiente de constantes

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A abordagem do tema Fusões e Aquisições são relativamente recentes na bibliografia acadêmica. Ainda não se apresenta disponível um número de estudos suficientemente grande para estabelecer uma teoria consolidada sobre o tema. Esse trabalho procura contribuir de forma significativa para futuros pesquisadores que se interessarem e pretenderem enveredar no estudo mais detalhado pelo tema.

No que diz respeito aos dados avaliados, conclui-se que as empresas não têm voltado um olhar mais amplo em relação aos impactos causados pelas fusões e aquisições, especialmente nos seus colaboradores. Sua visão tem estado focada somente ao lucro e a expansão de novos mercados e negócios. Desta forma, percebe-se que uma vez definido uma fusão e/ou aquisição, ela deve ser vista como um processo lento, gradativo e contínuo. Infelizmente os processos de fusões e aquisições ainda vêm sendo encarados como um processo não impactante, porém na realidade não é isso o que vem ocorrendo, é exatamente o oposto, pois trazem transtornos emocionais, além de baixa produtividade pessoal e organizacional.

Desde o primeiro momento devem ser revistos os planos estratégicos organizacionais e o desenvolvimento de ações pontuais, permanentemente no campo do endomarketing, com diversas ações estruturais com foco no capital humano da Organização. Sugestivamente acompanhadas de processos de comunicação eficientes que visem aumentar a auto-estima dos funcionários.

É fundamental que haja envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, é imprescindível que a empresa se mostre presente junto ao funcionário com a intenção de juntos, trabalhando em parceria possam vencer as atuais mudanças às quais serão necessárias vencer.

Quando nos deparamos fazendo parte de um processo de fusões e aquisições, é natural que para alguns possa parecer um pesadelo, enquanto para outros a situação é encarada como verdadeiras oportunidades. Estes diferentes ângulos de visualização variam de acordo com uma série de fatores, que podem contribuir e até dificultar o processo.

O ideal é que as pessoas encarem o processo de fusão e aquisição como algo novo, inovador, mas que também sintam-se motivados e capazes de enfrentar as mudanças, pois em casos de processos como esses as organizações darão preferência a pessoas que se mostrarem mais capazes de encarar situações novas.

Por fim é bem verdade que vivemos em um ambiente de constantes

mudanças e inovações e o que nos resta é certamente acata-las para assim melhor viver-mos.

BEKIN, Sam F. *Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CAPRON, Lawrence; HULLAND, John. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A resource based View. *Journal of Marketing*, V.63 p.41-54, April, 1999.

CORREA, Moreira. *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

BARROS, Roberto Tarciso de [org]. *Fusões e Aquisições no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.

CEMD Pedro. *Introdução a metodologia científica de ciência*. São Paulo: Atlas, 1985.

FERRARI, Monse Trujillo. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FOREHAND, S.; GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v.82, n.6, p.381-383, 1984.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

GUARITA, Sergio Antonio. *Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo*. FAE Business São Paulo, n.3 p.24-28, set. 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert R. *Administração Estratégica*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luis Antonio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1998.

MAIA, José Mello. *Fusão e incorporação de empresas*. São Paulo: José Bushatsky, 1972.

NATTAR, F. *Pesquisas de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. *Tratamento da metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1996.

REQUENA, I. G. "Endomarketing" – elas, as pessoas. *Revista Científica de Administração*, v.1, n.1, junho/setembro 2003.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- CAPRON, Laurence, HULLAND, John. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A resource-based View. **Jornal of Marketing**. V.63, p.41-54, April, 1999.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora 2003
- BARROS, Betania Tanure de (org). **Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEMO, Pedro. **Introdução a metodologia científica da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985
- FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FOREHAND, S.; GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v.62, n.6, p.361-383, 1964.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GUARITA., Sergio Antonio. **Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo**. FAE Business, São Paulo, n.3, p.24-26, set. 2002.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert R. **Administração Estratégica**. Tradução Jose Carlos Barbosa dos Santos e Luis Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MAIA, Jose Motta **Fusão e incorporação de empresas**, São Paulo: Jose Bushatsky, 1972
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Silvério Luiz de. **Tratamento da metodologia científica**. São Paulo: pioneira, 1998.
- REQUENA, I. B. "Endomarketing" – elas, as pessoas **Revista Científica de Administração**, v 1, n1, junho/setembro 2003

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSTTI, J.P. **Fusões e Aquisições no Brasil: As razões e os impactos**. In BARROS, Betania Tanure de (org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v.36, n.1, p.19-39, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

REQUENA, I. B. "Endomarketing" – elas, as pessoas **Revista Científica de Administração**, v 1, n1, junho/setembro 2003

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1998.

QUESTIONARIO

Objetivando atender a um projeto acadêmico, solicito sua atenção no preenchimento deste questionário. Desde já meu muito obrigada.

Dados avaliativos

1) A empresa tem desenvolvido e aplicado programas de comunicação eficiente e eficaz sobre o processo de fusão?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

2) A empresa tem oferecido algum tipo de suporte para os funcionários que estão saindo da organização, após o processo de fusão?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

3) Você considera o clima organizacional favorável em sua empresa?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

4) Foram implantados programas internos de valorização dos funcionários que permaneceram na organização?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

5) Os resultados da empresa estão iguais ao período anterior à fusão?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

6) O seu desempenho está igual ao período anterior a fusão?

☐ Concordo ☐ Discordo ☐ Indiferente

Perfil do entrevistado

1)Qual sua idade?

- ☐ De 18 a 25 anos
- ☐ De 26 a 39 anos
- ☐ De 40 a 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

2)Qual o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3)Nível de instrução

- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Técnico completo
- ☐ Ensino Técnico incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Ensino Superior incompleto

4)Tempo na empresa

- ☐ Até um ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

5)Qual a sua faixa salarial?

- ☐ Abaixo de R\$ 1.000,00
- ☐ De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00
- ☐ De R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00
- ☐ Acima de R\$ 5.000,00