



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TENDÊNCIA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MUDANÇA CULTURAL E ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE TELECOM À LUZ DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN

ANDRE LUIS MISSANO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
missano@hotmail.com

EDSON REZENDE DE SOUZA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
erezende3@gmail.com

ROLNEY CARLOS BAPTESTONE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rolney.caio@gmail.com

MARCOS PAIXÃO GARCEZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mpgarcez@gmail.com

Agradecemos aos nossos professores Doutor Marcos Garcez Paixão e Doutora Rosária Russo que brilhantemente nos ajudou nas revisões e puderam agregar muito conhecimento, aos integrantes do grupo que ficaram alguns finais de semanas para finalizar este trabalho e aos profissionais que responderam prontamente os questionários.



TENDÊNCIA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MUDANÇA CULTURAL E ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES À LUZ DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN

Resumo

A competitividade no setor de telecomunicações é extremamente acirrada e diante disso, um processo de fusão e aquisição é uma alternativa as empresas para conseguirem uma expansão mais rápida, conquistar novos mercado e economia de escala entre outros aspectos. Porém, estes processos desencadeiam situações que podem comprometer seu sucesso, sendo os aspectos culturais e organizacionais, elementos de grande impacto. O objetivo deste estudo é realizar uma análise do processo de fusão e aquisição entre três empresas do segmento de telecomunicações à luz das metáforas da Cultura e do Organismo, propostas por Gareth Morgan (2006). O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. O resultado do estudo demonstrou que a empresa vem se transformando num organismo vivo, aonde as áreas vêm sendo unificadas, e no aspecto cultural, uma tendência a sua unificação, contribuindo para uma melhor compreensão dos entraves culturais e mudanças orgânicas que ocorrem nestes processos. O estudo teve como limitação, o fato do processo não ter encerrado e como sugestão de estudo futuro, proceder a uma nova avaliação no encerramento do processo para comparação entre as conclusões deste estudo e o que de fato ocorreu.

Palavras-chave: Telecomunicações, Fusões e Aquisições, Metáforas das Organizações, Cultura, Organismo.

Abstract

The competitiveness in the telecommunications industry is extremely aggressive and before that, situation, process of mergers and acquisitions is an alternative businesses to achieve a more rapid expansion, advance in new markets and economies of scale among others. However, these processes can initiate situations that compromise its success such as cultural and organizational aspects. The aim of this study is to analyze the process of merger and acquisition among three companies in the telecommunications segment in face of the Culture and the Organism metaphors´ proposed by Gareth Morgan (2006). This study is characterized by an exploratory and descriptive qualitative research, and the research strategy adopted was the single case study. The results of the study showed that the company has been transformed into a living organism, where areas has been unified, and in the cultural aspect, a tendency towards unification, contributing to a better understanding of cultural barriers and organic changes that occur in these processes. The study was limited to the fact that the process has not ended and as suggestions for future studies, carry out a new assessment on the end of the process for comparison between the conclusions of this study and what actually occurred

Keywords: Telecommunication, Merger and Acquisition, Organizations Metaphors, Culture, Organism.



1. Introdução

O setor de Telecomunicações é uma área de extrema importância estratégica de infraestrutura em qualquer país, além de considerado como um componente relevante para o desenvolvimento econômico e social (SindiTelebrasil, 2011). No Brasil, passou de um monopólio natural, quando impunha grandes e significativas barreiras para a entrada de competidores para prover o serviço ou infraestrutura de comunicação (Moura, 2014), para um modelo formado por diversas empresas que podem oferecer ao consumidor produtos diversos (Melo, 2011).

Diante destas mudanças, a entrada de novas empresas neste mercado estratégico, levou a um panorama de acirrada competição entre as maiores empresas no segmento de comunicação, gerando inclusive, processos de fusões e aquisições, que segundo Camargos & Barbosa (2009), ocorrem naturalmente devido ao alto grau de concorrência no mercado, inclusive mantendo uma estreita relação com as condições dos mercados de capitais. Os processos de fusão e aquisição fazem parte da estratégia das empresas e com eles, estas empresas conseguem uma expansão mais rápida, conquista de novos mercados, economia de escala, entre outros aspectos.

As teorias de Morgan (2006), baseadas nas metáforas da cultura e organismo, nos auxiliam na compreensão das mudanças culturais durante as fusões e aquisições, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias das empresas que passam por este processo. Reconhecendo o desafio das mudanças culturais nas organizações, e compreendendo a imagem do organismo, procurando se adaptar e sobreviver num ambiente em mudança, desenvolvendo sistemas orgânicos capazes de suportar tais transformações. Podendo ser o primeiro passo para suportar as mudanças culturais e as relações dos indivíduos, grupos e organizações com o meio ambiente em que estão inseridos estes processos de fusão e aquisição, envolvendo a criação de sistemas que devem ser aceitos, internalizados e utilizados em todos os níveis da organização.

Neste sentido, este artigo propõe realizar uma análise do projeto de implementação de um processo de fusão entre as empresas A B e C do segmento de Telecomunicações e como sua implementação vêm afetando seus aspectos culturais e organizacionais, fundamentando-se nas metáforas da Cultura e do Organismo de Morgan (2006) e procura responder a seguinte questão de pesquisa: **Baseados nas metáfora de Morgan, cultura e organismo, qual a tendência de posicionamento estratégico da mudança cultural, após o processo de Fusão e Aquisição das empresas estudadas?** Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar os aspectos culturais e organizacionais deste processo, fundamentando-se nas metáforas da cultura e do organismo, que tem como objetivos específicos: analisar as metáforas da Cultura e do Organismo de Morgan (2006); correlacionar com o processo de fusão das Empresas A, B e C alvos deste estudo; identificar a tendência cultural que irá predominar, visto que o projeto está em andamento no momento desta pesquisa.

Este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução, a segunda o referencial teórico sobre o mercado de telecomunicações, sobre fusões e aquisições e finalizando com as metáforas de Gareth Morgan (2006). Na terceira parte são apresentados os métodos e técnicas para coleta das informações, na quarta seção é apresentada a análise e interpretação dos dados encontrados e na quinta parte a conclusão e contribuições desta pesquisa.



2. Revisão da Literatura

Com o objetivo de nortear a proposta de estudo neste artigo, será realizada a seguir, uma breve revisão da literatura sobre os principais eixos deste estudo, expondo os conceitos teóricos e bases para sua fundamentação. Inicialmente, apresentamos os conceitos do segmento de telecomunicações e sua importância no âmbito econômico e social, seguindo com uma visão sobre os processos de fusão e aquisição neste segmento e concluindo com a visão das organizações através do estudo das metáforas apresentadas no livro “Imagens da Organização” (2006) de Gareth Morgan.

Após a análise do setor das Telecomunicações, dos processos de Fusões e Aquisições e das metáforas da Cultura e Organismo, algumas proposições serão analisadas, como seguem:

P01 - Nos processos de Fusão e Aquisição, as mudanças organizacionais geram mudanças culturais.

P02 - Os padrões de crenças, apoiados por várias normas operacionais, exercem influência nas organizações ao lidar com os novos desafios nas mudanças culturais que surgem através do processo de Fusão e Aquisição entre as empresas estudadas.

P03 - A empresa mais influente (no grupo) durante o processo de fusão ou aquisição, tende a exercer maior poder de decisão sobre as empresas agregadas.

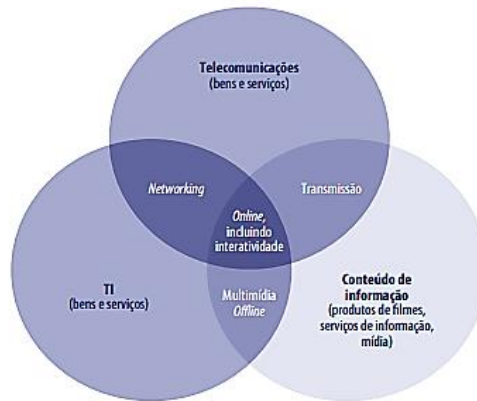
2.1 O setor de Telecomunicações

O setor de Telecomunicações é peça chave da infraestrutura de qualquer país e é um setor extremamente dinâmico, no qual variáveis como preço, inovação (trajetória tecnológica extremamente rápida) e qualidade são fatores fundamentais para conquista e manutenção das participações de mercado, sendo considerado um componente relevante para o desenvolvimento econômico e social (SindiTelebrasil, 2011). Outro ponto importante a ressaltar, refere-se ao processo de mudanças que este setor tem passado nos últimos anos que já foi considerado como um monopólio natural que segundo Moura (2014), é uma modalidade de monopólio que ocorre quando há grandes e significativas barreiras, restringindo a entrada de competidores para prover o serviço ou o bem em questão. Anteriormente, as operadoras se focavam apenas no fornecimento de serviços de voz e mantinham estreita relação com seus fornecedores, diante da evolução e necessidades dos consumidores, migraram para um modelo formado por diversas empresas que podem oferecer ao consumidor produtos diversos (Melo, 2011).

Diante dos novos desenvolvimentos tecnológicos na área de comunicação e distribuição de dados, ocorreu uma convergência tecnológica, com uma mudança nos tradicionais padrões de comutação por circuito para comutação por pacotes, em que as empresas de telecomunicação passam a oferecer aos consumidores, os serviços de voz, internet e TV por assinatura. Este processo contribuiu significativamente para a reversão das suas receitas para uma situação positiva, que devido ao uso crescente da tecnologia VoIP para ligações de longa distância nacionais e internacionais, apresentavam quedas (Melo, 2011). Este processo de convergência, segundo Loural & Leal (2010), acarretou profundas transformações estruturais no segmento, transformando o que a princípio era somente tráfego de voz e fax em uma esfera maior, que atualmente inclui as tecnologias da informação e os conteúdos de informação audiovisual, como mostra a figura 1.



Figura 1: Interação das telecomunicações com outros setores



Fonte: Adaptado de Loural e Leal (2010)

O Brasil, seguindo um caminho evolutivo, iniciou um processo de privatização das telecomunicações no final da década de 1980, culminando com a emenda constitucional número 8, aprovada em 15 de agosto de 1995, que foi o primeiro passo para mudar o sistema estatal para privado a fim de proporcionar um modelo mais ágil e capaz de atender as crescentes demandas no setor. Fransman (2002a, 2002b e 2007) sugere um modelo construído em forma de camadas para estas novas características, que guarda uma forte relação com uma cadeia de valor, representado no Quadro 1 (Loural & Leal, 2010).

Quadro 1 - Transformações das Telecomunicações no Brasil.

Antiga indústria de telecomunicações (pré-privatização)			Nova indústria de informação e comunicação (século XXI)		
Camada	Papel	Atores (exemplos)	Camada	Papel	Atores (exemplos)
IV	Consumo final	Indivíduos	IV	Consumo final	Indivíduos
III	Provedor de serviços (voz, fax)	Empresas do Sistema Telebras.	III	Provedor de plataformas, conteúdo e aplicações	Empresas do Sistema Telebras.
Interface IP					
II	Operador de rede.	Embratel e operadores estaduais	II	Operador de rede convergente	Claro / Embratel / Net, CTBC, GVT, Oi / BrasilTelecom, Sercomtel, Telefônica / Vivo, TIM.
I	Fornecedor de equipamento	Alcatel, Elebra, Ericsson. Siemens, STC.	I	Provedores de elementos de rede (equipamentos de telecomunicações hardware e software de computadores e eletrônica de consumo)	Alcatel-Lucente, Cisco, Ericsson, Huawei, Motorola, Nokia-Siemmens, Padtec, Tropicco.

Fonte: Loural & Leal (2010)

Ao observar a Quadro 1, nota-se que a nova camada II denominada “Rede Convergente” pode ser explorada não somente pelas tradicionais empresas de



telecomunicações mas também pelas empresas operadoras de TV por assinatura, outras empresas prestadoras de serviços públicos como por exemplo, empresas de energia elétrica e operadores de redes de acesso sem fio. Em face dessa proposta, essas empresas passam a assumir a responsabilidade de manter uma infraestrutura capaz de oferecer, não somente serviços de telefonia mas agregando novos serviços de valor adicionado e garantir que os prestadores que atuam na camada III possam explorar o mercado a partir dessa infraestrutura criada. Essas transformações tecnológicas, culminaram em levar grandes empresas com alto grau de influência neste segmento, a buscarem soluções para seu crescimento, através de um processo de integração horizontal por meio de incorporações e fusões como por exemplo, os casos das empresas de telefonia Oi, que adquiriu a Way TV, a Net, empresa de TV a cabo, que integrou-se ao grupo mexicano composto por Embratel e Claro e a espanhola Telefônica, que adquiriu a operação de TV sem fio da TVA e uma participação na sua operação de TV a cabo. Percebe-se que esse movimento vai ao encontro da tendência de crescimento dos consumidores de TV por assinatura desde a privatização das telecomunicações, vislumbrando às operadoras, novas oportunidades de negócios altamente lucrativos (Loural e Leal, 2010).

2.2 Os processos de Fusão e Aquisição

Os estudos sobre processos estratégicos de fusões e aquisições entre empresas, tem início nos anos de 1920 após a primeira onda de operações americanas, que sucederam dois outros períodos de forte movimentação entre 1967 e 1969 e posteriormente entre 1980 e 1990, período notado pela forte presença de “ações flutuantes”, que são ações de pequenas empresas, que apresentam alto nível de crescimento, porém com instabilidade frequente, mas que proporcionam a obtenção de dinheiro rápido quando se obtém informações privilegiadas. (Brealey, Myers & Marcus, 2001 apud Toledo & De Campos, 2010).

Ireland, Hoskisson e Hitt (2008) sintetizam as razões que levam as empresas a realizarem estas operações: (i) aumentar o poder de mercado, ou seja, vender produtos acima do nível da concorrência ou ter custos abaixo dos custos do concorrente; geralmente é representado pela aquisição de um fornecedor, distribuidor ou setor relacionado à sua atividade; (ii) ambiente de alta incerteza; (iii) superar barreiras de entrada; (iv) reduzir custos de desenvolvimento de novos produtos; as aquisições geralmente têm retorno mais previsível que um investimento em desenvolvimento de produtos, pois a avaliação para compra identifica o potencial dos produtos da empresa adquirida, além da entrada no mercado ser mais rápida; (v) diversificar as empresas, ou seja, mudar o portfólio de negócios da empresa que compra; (vi) reformular o escopo competitivo da empresa, e (vii) adquirir novas capacitações.

Ainda, segundo Camargos & Barbosa (2009), estes processos normalmente ocorrem devido ao alto grau de concorrência no mercado, inclusive mantendo uma estreita relação com as condições dos mercados de capitais. Os processos de fusão e aquisição fazem parte da estratégia das empresas e com eles, estas empresas conseguem uma expansão mais rápida, conquista de novos mercados, economia de escala, entre outros aspectos.

Outra modalidade estratégica são as Alianças ou Parcerias, que na verdade são acordos entre empresas com a finalidade de possibilitar aos parceiros atingirem seus objetivos e viabilizarem suas estratégias. Estes processos, podem ou não incluir participação acionária. Se esta parceria ocasionar a formação de uma terceira pessoa jurídica, este processo passa a ser denominado “joint-venture”, que é uma associação entre empresas no qual a participação e a gestão são compartilhadas entre os parceiros (Kogut, 1988). Entre as diversas vantagens desta modalidade, ainda segundo Kogut (1988), reduz-se os riscos de empreendimentos incertos e dispendiosos, aproveita-se melhor as forças de cada empresa envolvida no processo, como por exemplo expertise em tecnologia de uma empresa e capacidade comercial pronunciada da



outra, exploração das sinergias e maior minimização de riscos. Como desvantagens deste processo, os mesmos autores ressaltam o potencial conflito entre os parceiros e, segundo Camargos & Barbosa (2009), existem desafios e riscos oriundos do elevado grau de complexidade e incertezas inerentes nestas operações, podendo gerar impactos na sociedade, na empresa e também nos funcionários envolvidos no processo.

Outro aspecto importante a ser considerado é o da cultura organizacional que é fundamental para o êxito no processo de integração inerente nas fusões e aquisições (Senn,1992; Haspeslagh e Jemison,1991; Child, Faulkner e Pitkethly, 2001; apud Tanure & Cançado, 2005). Assim como as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural, que devem ser cuidadosamente planejadas devido a divergências nas culturas das empresas envolvidas.

Mesmo observando o crescimento dos processos de Fusão e Aquisição, estes não vêm apresentando os resultados esperados nos últimos anos, de acordo com uma pesquisa conduzida no Brasil por Barros e Rodrigues (2001), foram entrevistados executivos de grandes empresas, que revelaram como principais problemas: avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e **questões culturais** (19,4%).

2.3 As metáforas organizacionais

Morgan (2006) apresenta, por meio do uso de metáforas, uma visão diferenciada das organizações e suas diversas facetas. Para Morgan (2006), a utilização de metáforas facilita a compreensão e a transformação da vida organizacional. Todavia, cada uma das metáforas apresentam uma perspectiva diferenciada e que acabam por complementar a realidade das organizações de uma forma mais ampla. Pelo uso das metáforas, é possível ampliar nossa percepção na maneira de agir de uma forma mais prática. Dentro do presente estudo, serão discutidas as metáforas da Cultura e Organismo.

2.3.1 Metáforas da Cultura nas Fusões e Aquisições

Segundo Morgan (2006), o conceito de cultura nas organizações, significa que diferentes grupos de pessoas têm modos de vida distintos. Esta metáfora tem considerável relevância para nossa compreensão das organizações que estão passando pelo processo de Fusão ou Aquisição, pois dependendo do plano de ação e da estratégia adotada, as próprias empresas podem criar suas limitações ou barreiras, podendo causar problemas futuros.

A Metáfora da Cultura no processo de Fusão e Aquisição, nos auxilia na compreensão desta mini sociedade, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias das empresas que compõem este processo, pois diferente da análise de apenas uma unidade de negócios, esta metáfora nos auxilia também na compreensão da análise de duas ou mais empresas. Enquanto em uma empresa a cultura corporativa pode apresentar traços uniformes e fortes, na Fusão e Aquisição a cultura corporativa fragmentada pode estar mais em evidência devido à presença de subculturas, necessitando de um esforço recorrente em busca de uma cultura organizacional uniforme, alinhada a estratégia da empresa. Esses padrões de crenças e significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados por várias normas operacionais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar. Podendo exigir a criação de formas de administração mais robustas capazes de lidar com a divergência destas subculturas, portanto devemos considerar que mudanças organizacionais efetivas podem gerar mudanças culturais significativas (Morgan, 2006).

As estruturas, hierarquias, regras ou rotinas organizacionais, incorporadas a construção social são aspectos importantes para entendermos como a organização funciona, portanto, a metáfora da cultura é a que mais se aproxima do lado humano, pois não pode ser



imposta num contexto social, se desenvolvendo no decorrer das interações sociais. Por isso nas organizações que estão passando pelo processo de Fusão e Aquisição, pode haver sistemas de valores diferentes ou até mesmo concorrentes, criando um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Podem surgir divisões resultantes de uma luta pelo controle, o que pode ser entendido como uma luta pelo direito de determinar a cultura corporativa, e essas lutas muitas vezes estão ligadas a questões de ideologia. Neste processo há um desafio de gerar uma mudança cultural, capaz de transformar estes valores divergentes em algo comum, que possa sustentar as realidades empresariais distintas, buscando criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento único, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia a dia (Morgan, 2006). Reconhecer o desafio da mudança cultural é uma tarefa enorme, podendo ser o primeiro passo, pois envolve a criação de sistemas de significados compartilhados que devem ser aceitos, internalizados e utilizados em todos os níveis da organização.

2.3.2 Metáforas do Organismo nas Fusões e Aquisições

Morgan (2006), onde apresenta a metáfora do Organismo, explora o conceito de que os organismos vivos são induzidos a estabelecer uma relação conjunta dos indivíduos, grupos e organizações com o meio ambiente e estes dependem de ambientes mais amplos para obterem a devida sustentação em prol de sua sobrevivência. Porém enquanto a teoria da evolução dos organismos por meio da seleção natural dá aos indivíduos pouca influência sobre a luta pela sobrevivência, as organizações, podem escolher se vão competir ou colaborar. E essa relação permite que as organizações evoluam para formas mais complexas a fim de lidar com desafios e oportunidades impostos pelo ambiente. Esta imagem do organismo procurando se adaptar e sobreviver neste ambiente em mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança, num ambiente de Fusão e Aquisição. Levando a desenvolver sistemas orgânicos que permanecem abertos a estas mudanças.

Estas mudanças, na visão da ecologia da população dentro da teoria da evolução de Darwin, voltada para a análise organizacional conforme análise de Morgan (2006), nos mostra que as empresas necessitam sustentar sua existência, enfrentando a concorrência entre as organizações para sobreviver. Tornando o ambiente externo o fator crítico na determinação de quais organizações tem sucesso e quais fracassam, selecionando os concorrentes mais fortes através da eliminação dos mais fracos. Como “sobrevivente” de uma espécie, ou com as características do surgimento de uma nova espécie, o processo de Fusão e Aquisição constitui a base para o próximo estágio na organização, existindo fortes probabilidades de que características novas possam manifestar-se, em detrimento de antigas características. Surgindo desta maneira, novas espécies ou novos padrões ecológicos a partir das variações do velho.

A percepção de que os indivíduos e grupos, assim como os organismos biológicos, funcionam melhor com suas necessidades supridas, foi um ponto importante no estudo da Teoria Organizacional, dando mais atenção às necessidades dos empregados nas organizações (Morgan, 2006). Porém há algumas necessidades que podem ser desestimuladas no momento de Fusão ou Aquisição: a) Necessidade de auto realização – faltando estímulo ao envolvimento completo do empregado (devido à insegurança neste processo); b) Necessidades sociais – na organização as interação entre os indivíduos podem ficar comprometidas, devido a ideologias concorrentes; c) Necessidade de previdência – a garantia de emprego em relação ao futuro pode ficar abalada; e d) Necessidades psicológicas – as condições de trabalho passam a ficar inseguras, e até certo ponto podendo ficar desagradáveis.



3. Metodologia de Pesquisa

Neste estudo foi utilizado o método de estudo de caso único e exploratório, que segundo Yin (2013), é apropriado pelo fato do mesmo ser embasado em uma pesquisa qualitativa e exploratória. Para a pesquisa foi elaborada através de uma entrevista com os funcionários composto de 16 perguntas, aplicadas em dois momentos - antes da fusão e depois da fusão -, sendo realizada com oito colaboradores (entre especialistas até gerentes) das áreas de RH, Marketing e TI. Foi aplicado em três empresas líderes no mercado de telecomunicações, cada uma em seu segmento, somando juntas mais de 37.000 colaboradores no Brasil. Neste estudo utilizaremos siglas para o nome das organizações, sendo Empresas “A”, “B” e “C”, onde “B” é a Empresa líder no mercado de TV por assinatura no Brasil. A “Empresa A” que mantém uma cultura liderada pela sua matriz, com forte atuação no mercado corporativo de telecomunicações brasileiro e por último a “Empresa C”, cuja liderança, antes predominante brasileira, tem atualmente um líder empresarial enviado pela sua matriz, com forte atuação no mercado de telefônica móvel e banda larga.

A principal fonte de informações para este estudo de caso, foi a entrevista com os oito colaboradores entre especialistas, coordenadores e gerentes, que atuam dentro de suas respectivas empresas apontadas acima, seguida de fontes secundárias através de análise documental. A tabela 1 a seguir, apresenta uma síntese desta metodologia.

Tabela 1 – Síntese da metodologia de estudo

Modelo referencial teórico da pesquisa	
Critério	Classificação
Natureza da pesquisa	Aplicada
Método científico	Indutivo
Tipo do estudo	Descritivo
Unidade de análise da pesquisa	Análise da fusão entre 3 empresas dentro do mercado Brasileiro
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso (caso único) com análise documental
Abordagem	Qualitativa
Métodos utilizados na coleta de dados	Entrevistas e análise de documentação.
Tipo de informações colhidas	Primárias e secundárias

Fonte: Baseado em Yin (2013) elaborado pelos autores

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Cada empresa teve o início de suas operações em anos distintos, mas houve alguns momentos que as mesmas foram sendo adquiridas pelo grupo multinacional, que veio se posicionando no mercado nacional, e ganhando força comercial dos seus produtos, onde em



2014 foi autorizada pelos órgãos regulamentadores, a unificação do CNPJ, que foi o ponto de partida para as primeiras iniciativas das mudanças estruturais do grupo.

Após a realização das entrevistas com alguns colaboradores, serão apresentados os resultados das atividades desenvolvidas no estudo de caso, à luz das metáforas do Organismo e da Cultura Morgan (2006), onde será feita sua correlação com o processo de fusão e aquisição das Empresas A, B e C.

Quadro 2 – Histórico das empresas desde do início de sua operação

	Início	antes 1998	2003	2004	2005	2006	2008	2011	2014	2015
Empresa A	Início sua operação em 1965	Empresa em pleno funcionamento	Pioneira em redes IP MPLS	Grupo adquiriu o controle acionário	Entra de sócio com a empresa B	Lançamento do telefone fixo com a empresa B	Lançamento da TV por assinatura via satélite			
Empresa B	Início sua operação em 1991	Entrada de dois novos socios nacionais em 1993/1994			Grupo entra de sócio pela empresa A.	Lançamento do telefone fixo com a empresa A		Primeira iniciativa comercial com as três empresas	Dezembro unificação do CNPJ	Unificação da estrutura e organograma
Empresa C	Iniciou sua operação em 1998		Grupo adquiriu o controle acionário	Unificação da marca			Presente em todo território nacional			

Fonte: Site das próprias empresas (confidencial)

4.1. As organizações e suas análises

Como apresentado no início do trabalho, as empresas estudadas são empresas multinacionais no setor de telecomunicações, que em sua existência, sempre trabalharam de forma independente com seus respectivos líderes empresariais, sendo a Empresa A denominada com madura no mercado devido ao seu histórico e tempo de mercado, era representada por um líder oriundo da sua matriz, no qual possuía uma estrutura organizacional com pessoas que estava atuando há muitos anos em suas organizações, em meados de 2004 a mesma foi adquirida por seus acionista e mantido seu nome, reconhecendo a importância da marca dentro do mercado brasileiro.

A Empresa B criada em 1991 teve como sócia a Empresa A em 2005, e em 2006 lançaram em parceria a telefonia fixa, entrando no mercado com a oferta “triple play”, ofertando em conjuntos serviços de voz, dados e vídeo, em um único cabo. A Empresa C, em 2004 foi criada com a junção de várias empresas do mercado de telefonia móvel, atuando no mercado massivo e corporativo, conforme Quadro 2.

Cada empresa possuía um organograma, com suas respectivas diretorias de negócio e de suporte, onde as interações eram somente entre as áreas de negócios das três empresas, que sempre impactava as áreas de tecnologia da informação, mas com foco principal no ganho de sinergia dos produtos para o consumidor.

4.2. Análise do resultado da entrevista

Neste estudo de caso foi elaborada uma entrevista com 16 perguntas, sendo que as mesmas foram respondidas em dois cenários, antes da fusão e depois da fusão, que foram distribuídas entre 8 colaboradores de diferentes cargos, desde especialista, coordenadores e gerentes seniores, atuando em diferentes áreas das três empresas.

No percentual expressivo, foi observado que os colaboradores que mudaram de empresa ou de diretoria dentro do grupo, tiveram a impressão que as relações entre seus pares, superiores ou subordinados ficaram mais competitivo, devido a cultura da empresa que foi alocado ou pela própria necessidade de se manter no cargo, mas também se observou na pesquisa, que as pessoas que continuaram na mesma empresa e sem alteração na sua diretoria, não notaram alteração depois da fusão.



No geral, as pessoas sentem orgulho em trabalhar nas três empresas, mesmo mudando de empresa ou até de diretoria, e indicariam amigos para trabalhar dentro do grupo. Apesar de que nem todos se sentem confortáveis com as mudanças organizacionais que vem ocorrendo nos últimos tempos, pois não está sendo um processo tão transparente na visão de alguns entrevistados. A maioria, acredita que as mudanças são necessárias para o grupo e dentro do mercado de telecomunicações, este fato tem se consumado nesses últimos anos.

4.3. Análise das organizações segundo a metáfora do “Organismo”

Como base nas três empresas apontadas neste artigo, iremos analisar estas três empresas como organismos e tentaremos entender o que significa o cenário que estão vivenciando hoje. Segundo Morgan (2006), “A imagem de um organismo procurando adaptar-se e sobreviver num ambiente em mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança”. As áreas dentro das empresas estão buscando se adaptar e principalmente permanecer no poder, nas áreas que ainda continuam com funções duplicadas, mas abertos as novas mudanças num ambiente competitivo, no qual os mais fortes sobreviverão dentro do grupo. Neste processo de fusão, observamos que alguns problemas foram identificados com grande representatividade, pois cada uma das áreas das empresas precisavam garantir suas características técnicas, mantendo assim sua sobrevivência no poder.

Morgan (2006) demonstra que os indivíduos e os grupos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas, e dentro destas características as áreas das empresas precisavam se manter dentro de um ambiente, que antes era colaborativo, e agora competitivos.

No contexto do ambiente organizacional, existe uma integração entre os indivíduos e as organizações, onde Morgan (2006) demonstra que os indivíduos necessitam se integrar à força organizacional. Com isso as empresas estudadas neste artigo se organizaram de acordo com suas necessidades, para melhorar e facilitar a integração entre seus projetos de sinergia, apesar que as entrevistas foram realizadas, e algumas áreas tiveram menos sinergia que outras, pois continuaram com três diretorias distintas, o que gerou dentro do grupo uma competitividade generalizada. Segundo Morgan (2006), “... as organizações de trabalho em geral poderiam ser modificadas...” e com esta modificação em suas atividades, houve um fator motivacional, que aumentou a criatividade de algumas áreas.

Neste cenário, as empresas estão num processo “vivo”, se reinventando e encontrando uma estrutura que motivem os funcionários, gerem mais competição, no intuito de concretizar sua fusão.

4.4. Análise das organizações segundo a metáfora da “Cultura”

A metáfora da cultura é um dos principais fatores que influenciam as mudanças organizacionais, no estudo de caso desta fusão e aquisição das três empresas. Neste estudo de caso, ainda não identificamos uma cultura única, talvez por existir ainda três líderes empresarias, mas já se consegue observar, nas respostas ao questionário, que os colaboradores que foram absorvidos por outra empresa, sentiram a mudanças culturais em sua área, e até em relação aos seus pares, demonstrando até distanciamento com a diretoria (algumas pessoas saíram da Empresa C e foram alocadas na Empresa A). Segundo Morgan (2006), as organizações são vistas como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias, sendo claro que os colaboradores que foram absorvidos pela Empresa A possuíam conhecimentos sobre o desenvolvimento de produtos, mas com a processo de fusão foi necessário compartilhar esse conhecimento, adaptando-se aos novos valores.



No decorrer da fusão, a Empresa A começou a atender um mercado específico, atendendo clientes corporativos, onde já estava estruturado nesta atuação, e algumas áreas da Empresa C migram para lá, não somente as áreas de produtos e vendas, mas áreas de suporte, finanças, tributário, contabilidade e algumas áreas de TI que tinham afinidades com o negócio, com isso ocorreram algumas mudanças na estrutura da organização, havendo pequenos choques culturais na formação dessas áreas. Segundo Morgan (2006), um olhar da organização por esta metáfora, possibilita observar com mais clareza os possíveis choques que acontecem nas organizações em função de suas próprias características.

Já no decorrer do processo fusão a Empresa C se juntou com a Empresa B, mas se manteve com seus dois líderes empresariais, onde ambas empresas mantiveram as áreas de marketing, atendimento e vendas, mas nos projetos envolvendo a sinergia entre as empresas, eram discutidas as soluções em conjunto, se preocupando com o produto final, pois o foco era manter a qualidade de seus produtos e a liderança do mercado. Neste processo houve uma aproximação entre os principais diretores e gerentes, pois a sinergia foi fundamental para o desenvolvimento dos novos produtos e melhorias nos processos. A diretoria de sistemas, chamada de “Massivo”, ficou sob a responsabilidade da Empresa B, a qual tinha a responsabilidade de cuidar de seus sistemas e os da Empresa C, para atendimento do cliente varejo. Segundo Morgan (2006), a metáfora da cultura nos faz repensar todos os aspectos do funcionamento corporativo, devendo-se repensar sobre a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança.

As empresas B e C, possuíam conhecimentos técnicos em seus segmentos, mas com culturas bem diferentes, sendo a Empresa C mais colaborativa e a Empresa B mais competitiva. Isso foi observado pelos respondentes, pois a diretoria de TI da Empresa C ao ser “absorvida” pela Empresa B, começou a ser mais competitiva. Alguns diretores foram da Empresa B para a Empresa C, apesar que outras diretorias que continuaram em suas respectivas empresas, não tiveram grandes mudanças em seus valores e crenças, pois ainda estavam sendo comandadas pelos seus líderes empresariais.

A utilização da metáfora da cultura é de grande relevância nas empresas, onde o autor apresenta a necessidade de explorar com mais detalhes como os padrões de cultura são criados e mantidos nas empresas, revendo seus processos e procedimento, padronizando seus processos, realizando treinamentos com todos os colaboradores, a fim de formar uma nova cultura ou estabelecendo a cultura mais forte.

5. Conclusões e Considerações Finais

Este estudo de caso tem como objetivo realizar a análise das empresas sobre a ótica das imagens da organização, conforme as metáforas de Garth Morgan (2006), sendo este baseado nas metáforas do organismo e cultura e conduzida uma revisão literária em fusão, aquisição e “*joint venture*”, para um grupo de empresas multinacionais do segmento de telecomunicações.

Dentro do estudo de caso, foi possível constatar que, como sugere a metáfora, a atuação da organização como organismo, demonstrou que a empresa como um organismo vivo, vem se modificando, aonde as áreas vem sendo unificadas, em consequência deste fator, existindo somente uma diretoria, como o caso da diretoria financeira, que hoje se reporta para a Empresa A, que facilita a sinergia dos projetos e centralização do controle financeiro do grupo, e contabilização dos resultados, além de ser um único canal de comunicação com a matriz do grupo, e também neste sentindo os colaboradores percebem que existe uma mudança cultural se formando, talvez mais competitiva do que colaborativa. Já em outras diretorias, como por exemplo de TI, existem duas diretorias distintas, uma trabalhando com sistemas massivo, para atender um mercado competitivo e outra para os sistemas corporativo,



aonde existe um mercado muito mais específico e personalizado, contudo, em ambas, reportando para três líderes empresarias.

O resultado do estudo de caso demonstrou que ainda existe uma falha na comunicação, talvez vista mais como um processo de mudança que está se formando. Não foi possível obter a conclusão final sobre a metáfora da cultura, pois as empresas ainda possuem três líderes empresarias, apesar de haver um provável direcionamento para o caminho de uma cultura única, não conseguimos demonstrar se será imposta por um dos líderes que ficará no comando da empresa, ou se formará uma nova cultura.

Referências Bibliográficas

Barros, B. T. D., & Rodrigues, S. B. (2001). Compreendendo a dimensão cultural. Fusões, Aquisições e Parcerias. *São Paulo: Atlas*.

Camargos, M. A. D., & Barbosa, F. V. (2009). Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 206-220.

Child, J., Faulkner, D., & Pitkethly, R. (2001). The Management of International Acquisitions: Realizing Their Potential Value. *New York: Oxford University Press*.

Fransman, M. (2002a). Mapping the evolving telecoms industry: the uses and shortcomings of the layer model. *Telecommunications Policy*, v. 26, n. 9-10, p. 473-483, out./nov.

_____. (2002b). **Telecoms in the Internet Age: from boom to bust to...?** Oxford: Oxford University Press, 290 p.

_____. (2007). **The new ICT ecosystem**. Edimburgo: Kokoro, 239 p.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.

Ireland, R. D., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2008). *Understanding business strategy: Concepts and cases*. Cengage Learning.

Melo, M. C. S. (2011). A dinâmica da inovação no setor de serviços de telecomunicações: análise a partir dos dados da pintec. *Facef pesquisa-desenvolvimento e gestão*, 12(3).

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização: edição executiva; tradução Geni G. Goldschmidt.-2. ed.- 4a reimpressão*. São Paulo: Atlas.

Moura, M. G. (2014). Agências regulatórias no Brasil: os casos dos setores de telecomunicações, eletricidade e petróleo/gás natural. *Revista do Serviço Público*, 53(2), 79-113.

Sinditelebrasil. Diagnóstico, cenários e ações para o Setor de Telecomunicações no Brasil - 2014 a 2020. Estudo realizado pela Telebrasil, disponível em:



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

<http://www.telebrasil.org.br/posicionamentos/estudo/326-diagnostico-cenarios-e-aco-es-parao-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-julho-de-2011>. Acesso em 24/05/2015

Tanure, B., & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 10-22.

Toledo, A. G. L., & de Campos, L. A. (2012). Estratégia corporativa e hibridismo: um estudo sobre as fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 10(3), 70-89.

Loural, C. A.; Leal, R. L. V. (2010). Desafios e oportunidades do setor de telecomunicações no Brasil. Textos para discussão. Brasília: CEPAL/IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/P_DFs/TDs/td_1545.pdf>. Acesso em: 04 Jun. 2015.

Yin, R. K. (2013). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.