

---

# Antes inimigos, agora um só corpo: perspectivas culturais em um processo de fusão entre concorrentes

## Before enemies, now a single body: cultural perspectives in a merging process between competitors

AMANDA FALCÃO\*  
HENRIQUE MUZZIO\*\*

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar aspectos da cultura organizacional de duas grandes empresas que ocupavam posições de liderança no setor alimentício, as quais sofreram processo de fusão recentemente (Sadia e Perdigão). Serão abordados os choques, os problemas, as adaptações e as convergências ocorridos na cultura organizacional. A cultura organizacional traz entre seus elementos, os valores, os ritos e os mitos, que são a base para o simbolismo presente nas ações organizacionais. Foi realizado um estudo qualitativo com o uso de entrevista semiestruturada, interpretada por meio da análise de discurso. Os resultados evidenciam as especificidades de um processo, normalmente conturbado, de fusão entre dois grandes concorrentes. Os problemas surgiram por diferenças nos processos e antipatia dos colaboradores das empresas entre si, com uma forte resistência no primeiro momento. Contudo, a convergência pode ocorrer, dada certa semelhança de princípios e atuação das empresas.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, simbolismo, fusão.

---

\* UFPE. E-mail: manda\_falcao@hotmail.com .

\*\* UFPE (DCA/PROPAD). E-mail: henrique.muzzio@ufpe.br .

## ABSTRACT

This article aims to address aspects of the organizational culture of two large companies occupying leadership positions in the food industry, which recently underwent a merger process (Sadia and Perdigao). We will address shocks, problems, adaptations and convergences occurred in the organizational culture. The organizational culture brings among its elements, values, rites and myths, which are the basis for the symbolism present in organizational actions. We conducted a qualitative study using semi-structured interviews, interpreted by a discourse analysis. The results reveal the specifics of a usually troubled merger process between two major competitors. Problems arose out of differentiation processes and of antipathy feelings between corporate employees who brought a strong resistance at first. However, convergence may occur, given certain similarity of principles and performance of companies.

**Keywords:** organizational culture, symbolism, organizational merger.

## INTRODUÇÃO

No contexto das organizações, a cultura compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional, e que produzem um conjunto de características que torna a organização individualizada e única perante qualquer outra. Para Pettigrew (1979), a cultura organizacional é um sistema público e coletivamente aceito de significados operados por um dado grupo em um determinado tempo, permitindo que as empresas possam ser exploradas como um sistema contínuo com passado, presente e futuro. Sendo assim, a importância da cultura organizacional é evidente porque forma um conjunto de elementos concretos pelos quais a organização é estabilizada e perpetuada. Neste sentido, as ações estratégicas são embasadas no contexto cultural organizacional.

A grande e contemporânea concorrência de mercado, oriunda da ampliação do processo globalizante (CASTELLS, 1999), faz surgir a necessidade de as empresas adotarem estratégias como forma de manter seu produto competitivo no mercado consumidor. Uma das estratégias econômicas utilizadas para atingir esse objetivo é a fusão (ZILBER; PIEKNY, 2005), ou seja, a união de duas ou mais

empresas para gerarem uma nova e única grande empresa. Muitos aspectos de mudança estão relacionados a esse processo, inclusive, sob o ponto de vista cultural das organizações envolvidas.

A mudança cultural ocorre muitas vezes naturalmente, como também de forma planejada, conforme ocorre o processo de fusão de empresas. Mesmo com planejamento, o processo não se faz sem provocar alguns traumas como efeitos colaterais. Além disso, outros fatores mostram que a cultura se relaciona com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégias, estruturas, sistemas de recompensas, habilidades e procedimentos, dentre outros.

Dessa forma, analisar como se comporta a mudança da cultura organizacional em uma empresa criada a partir de uma fusão de duas grandes concorrentes, é uma oportunidade para que a academia possa identificar como ocorre o processo de adaptação e convergências da cultura, bem como problemas decorrentes dessa união.

Este artigo aborda os aspectos da cultura organizacional de empresas concorrentes no setor alimentício durante muitos anos, relacionando-os com as alterações ocorridas por causa do processo de fusão no início da segunda década (2010). Trata-se de duas grandes empresas reconhecidas e com significativa atuação no mercado: a Perdigão e a Sadia.

A BRF foi criada a partir da associação dessas marcas com o intuito de ser um dos maiores *players* globais do setor alimentício, reforçando a posição do Brasil como potência no agronegócio. O anúncio da associação ocorreu em maio de 2009 e apenas em julho de 2011 foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Para ilustrar este processo, o artigo conta com mais quatro seções, além desta parte introdutória. Em sua segunda seção é abordada a questão da cultura organizacional e suas principais ênfases. Em seguida, é discutida a metodologia utilizada na pesquisa de campo, com a escolha e a descrição dos procedimentos. Logo após são analisados os dados da pesquisa de campo sob a luz da metodologia escolhida. Por fim, são realizados, a partir da interpretação dos autores, comentários de fechamento sobre aquilo emergiu do campo.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo das últimas três décadas, muitos estudos sobre os conceitos foram conduzidos pela antropologia cultural, dentro da qual podem ser encontradas diversas correntes teóricas: a antropologia cognitiva, a qual está relacionada aos conhecimentos compartilhados; a antropologia simbólica, a qual está relacionada aos significados compartilhados; e a antropologia estrutural, que se relaciona aos processos psicológicos inconscientes por meio de manifestações e expressões.

A cultura é um campo definido a partir da antropologia (GERTZ, 1989). Ainda na década de 1950, Kroeber e Kluckhohn indicam dezenas de conceitos encontrados na literatura, sintetizados como:

A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos, que constituem as realizações distintas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste nas ideias tradicionais (isto é, recebidas e selecionadas historicamente) e especialmente nos valores que se lhe atribuem; por outro lado, os sistemas culturais podem ser considerados como produtos de ação e também elementos condicionantes de ação futura. (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952, apud HOEBEL; FROST, 1996, p. 4).

Da antropologia, a análise cultural se expande para o contexto organizacional, evidenciando a complexidade e as muitas faces presentes nas organizações (MARTIN; FROST, 1992). Para Smircich (1983), os estudos sobre cultura organizacional podem ser vistos de duas formas: como metáfora e como variável. Como metáfora, eles se referem ao que a organização é, ao passo que como variável ao que a organização possui. A partir desse ponto de vista, surgiram algumas áreas ou perspectivas que identificam conteúdos da pesquisa cultural: a da *administração comparativa*, a qual considera a organização como instrumento para realização de tarefas e ressalta a cultura como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem; a da *cultura corporativa*, que considera as organizações como organismos adaptativos nos processos de troca com o ambiente, mostrando que a cultura funciona como um mecanismo

adaptativo-regulador que irá unificar os indivíduos nas estruturas sociais; a da *cognição organizacional*, que define a organização como um sistema de conhecimento no qual a cultura é baseada em uma rede de significados subjetivos que os indivíduos compartilham; a do *simbolismo organizacional*, que considera as organizações como modelos de discurso simbólico em que sua cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessitam ser interpretados, lidos e decifrados para serem entendidos; e, por fim, a do *processo inconsciente*, que aponta as formas e práticas organizacionais como manifestações de processos inconscientes em que a cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente.

As perspectivas da administração comparativa e da cultura corporativa apresentam pontos em comum com respeito à questão cultural. Ambas assumem o paradigma funcionalista, em que o interesse é a busca de controle organizacional e veem as organizações como um organismo. Na primeira, a cultura é parte do ambiente e, na segunda, é resultado de uma aceitação humana. Ou seja, representam a forma variável do ponto de vista da cultura organizacional.

Já as demais partilham a visão da cultura como metáfora, de modo que promovem uma visão da organização como uma forma expressiva de manifestação da consciência humana, em que os relacionamentos simbólicos são sustentados por um processo contínuo de interação dos indivíduos. Para a perspectiva cognitiva, determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura veem e descrevem seu mundo é fundamental para entender como se comporta a questão cultural na organização, enquanto a perspectiva simbólica procura investigar o modelo de discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização, pois a liderança irá realizar a administração dos significados e a *modelagem de interpretações*. Na perspectiva estrutural e psicodinâmica, as formas e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e têm suas relações analisadas com as manifestações conscientes.

A partir desses estudos de diversas correntes, surgiram alguns conceitos de cultura organizacional, como o de Schein (2004), para quem a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido

no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas.

Freitas (1991) amplia a visão do conceito ao ver a cultura organizacional como um poderoso mecanismo que busca conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva da mesma em que todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Na verdade, é uma crítica em que ele considera a cultura organizacional como um forte instrumento disciplinar interiorizado pelos indivíduos da organização.

Para melhor identificar a cultura organizacional, há elementos que frequentemente são citados na literatura e que fornecem uma interpretação para os membros da organização. Entre estes são mencionados: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação.

Um dos elementos mais importantes da cultura são os valores, já que as organizações, a partir de uma visão instrumental, têm nestes uma fonte de força e motivação de sua equipe.

Na visão instrumental mercadológica, os valores compartilhados exercem um importante papel de comunicação da empresa com o mundo exterior, pois por conta disso este pode esperar determinado comportamento da organização. Além disso, há efeitos internos, pois traz contribuições positivas para os integrantes e conseqüentemente para a empresa, tais como comprometimento organizacional em busca do alcance dos objetivos, comportamento ético e sentimentos de sucesso pessoal. Mesmo que tenham sentimentos de stress pessoal e profissional este é superável como resultado da satisfação de serem membros da organização. Quanto maior a durabilidade dos valores, mais forte será a penetração e reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados.

Tais valores, no entanto, não encontram unanimidade na cultura organizacional, podendo, por exemplo, haver valores coletivos e individuais, bem como valores do grupo dirigente e dos membros

em geral, que não sejam compatíveis com os da empresa, elevando a complexidade deste elemento (BOURNE; JENKINS, 2013).

Por causa dos valores, outros elementos da cultura são enraizados. As crenças e pressupostos são reafirmados com base no que os valores dizem, ou seja, expressam aquilo que é tido como verdade na organização, uma a verdade inquestionável porque os conceitos se tornaram naturais (BERGER; LUCKMANN, 2004). Nesta visão instrumental, os gestores devem reforçar estas crenças por meio de suas ações para que não ocorra divergência no discurso e prática, de modo que a cultura seja constantemente envolvida em um processo de fixação na mente dos colaboradores.

Com isso, são geradas as normas, que se baseiam nesse conjunto de elementos, pois se referem ao comportamento esperado, o qual pode estar fixado formalmente ou não, de forma que as pessoas podem ser recompensadas caso atendam às expectativas de comportamento ou punidas, caso violem as normas.

Deal & Kennedy (1982, apud FREITAS, 1991, p. 21) abordam outro elemento da cultura: “Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”. Esses elementos são consideravelmente relevantes para transmitir, de fato, como a organização põe em prática sua cultura, comunicando como as pessoas devem se comportar na organização, como os procedimentos são executados e as experiências lembradas. Em geral eles exercem uma influência visível e penetrante.

As histórias e mitos podem estar relacionados ao elemento anteriormente citado, por serem narrativas baseadas em eventos ocorridos, com o objetivo de reforçar o comportamento organizacional, sejam eles sustentados por fatos ou não. As histórias são importantes por reproduzirem a aprendizagem por meio da experiência alheia, com isso facilitando as associações dos acontecimentos anteriores com a prática atual.

Os tabus organizacionais são uma fonte de controle disciplinar da cultura, pois por meio deles será dito o que não é permitido. Ou seja, eles têm a função de orientar o comportamento com base nas proibições estabelecidas. Quanto ao elemento herói, vai de encontro aos tabus, pois seu comportamento é desejavelmente espelhado.

A figura do herói irá inspirar outros indivíduos em suas atitudes, seja a do herói nato, geralmente uma pessoa com o dom de fazer acontecer, ou a do herói criado, a que deixa exemplos no dia a dia. É importante essa figura por ser uma personificação dos valores da organização e, portanto, condensa força para o reforço cultural.

Todos esses elementos culturais são a base das ações organizacionais, tanto no nível estratégico quanto nas práticas cotidianas. Como tais, eles atuam delimitando, moldando ou ampliando as ações organizacionais. Neste sentido, a compreensão dos fatos a partir da perspectiva cultural pode ser elucidada a partir do simbolismo presente na cultura das organizações.

Esta cultura não é homogênea, mas, sim, um meio difuso e complexo (MORGAN; OGBONNA, 2008). Martin (1992) defende a possibilidade de multiplicidade cultural intraorganizacional, destacando três abordagens possíveis: integração, diferenciação e fragmentação, que estariam associadas respectivamente a três tipos de interesse de pesquisa: gerencial, crítico e descritivo. A abordagem da integração está ligada ao referencial gerencialista/funcionalista e orienta-se pelo consenso no nível organizacional, em que a cultura é vista como homogênea, excluindo-se qualquer possibilidade de ambiguidades. A perspectiva da diferenciação supõe um consenso no nível de subculturas, ou seja, na organização haveria espaço para várias subculturas, que podem conviver em harmonia, independência ou conflito. Isto possibilitaria, por exemplo, análises sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações. A abordagem da fragmentação trabalha com uma visão de falta de consenso, uma multiplicidade de interpretações e foca a diversidade cultural e sua conseqüente ambigüidade.

## **METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa analítico-descritiva de orientação interpretativista, ou seja, mais preocupada com a compreensão do fenômeno do que com sua quantificação (HASSARD, 1991; GUBA; LINCOLN, 1994). Seu caráter é qualitativo, com o uso da estratégia de estudo de caso (YIN, 2010). Para Denzin e Lincoln (2005) a pesquisa qualitativa está associada a um campo historicamente complexo, que pode significar diferentes

coisas em variados momentos. Ela envolve uma aproximação interpretativa do mundo, estudando os fenômenos em seus ambientes naturais, tentando interpretá-los a partir dos significados atribuídos pelos atores envolvidos.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista, em sua modalidade semiestruturada. Tal instrumento é útil no mapeamento e na compreensão do mundo da vida dos respondentes. É o ponto de entrada para o pesquisador introduzir esquemas interpretativos, visando a compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos. Seu objetivo é a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em uma realidade específica (GASKELL, 2002). A entrevista é tida hoje como um meio de se dar conta do ponto de vista dos atores sociais e de compreender e interpretar as realidades, dado que as condutas sociais não poderiam ser compreendidas ou explicadas fora da perspectiva desses atores (POUPART, 2008).

A pesquisa de campo ocorreu em uma das sedes da empresa investigada, no primeiro semestre de 2013. As entrevistas foram realizadas nas salas de trabalho dos participantes, no horário do expediente ou em intervalos funcionais, a critério deles. O contato com os respondentes ocorreu a partir de um dos autores desse trabalho. Os entrevistados foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a natureza do trabalho desenvolvido, a importância de sua contribuição, a pertinência da gravação da entrevista e a garantia de anonimato de suas intervenções (FONTANA; FREY, 2005). Foram entrevistados 13 funcionários dessa unidade incluindo gerentes (dois participantes), supervisores (cinco respondentes) e analistas (seis participantes).

Após a aplicação das entrevistas, que duraram, em média, 45 minutos, ocorreu o processo de transcrição das gravações por um dos autores. Em seguida foram operacionalizadas as interpretações, utilizando-se a análise do discurso (ALVESSON e KÄRREMAN, 2000).

## **Os ATORES**

Os dados relatados sobre a cultura organizacional das duas empresas na medida em que eram concorrentes, referem-se aos últimos registros até o momento da fusão. A partir destes, é possível

identificar o que houve de mudança na cultura e suas implicações decorrente do surgimento da nova empresa pós-fusão: a BRF.

### *A Sadia*

Fundada em 1944 por Attilio Fontana na cidade de Concórdia (SC) como um pequeno moinho de trigo e um frigorífico abatedouro de suínos, a Sadia virou marca registrada em 1947, fruto da união das letras SA (sociedade anônima) e DIA (última sílaba de Concórdia). Abriu sua primeira filial comercial em São Paulo e em 1953 foi instalada a primeira unidade industrial fora de Santa Catarina. A partir de então, a empresa foi evoluindo com o passar dos anos pela construção de outras unidades fabris e comerciais e pela aquisição de novas marcas e produtos em seu portfólio.

Num contexto de mais de sessenta anos de sucesso e liderando o mercado com uma marca forte, a Sadia S.A. montou sua estratégia de transformação em 2009 para construir a Sadia do Século XXI, dadas as mudanças de mercado da nova era competitiva, que oferecem muitas oportunidades, mas que exigem novas formas de operar.

Com isso, a empresa reconheceu que era preciso renovar as competências para ser mais competitiva e eficiente no mercado utilizando seus conhecimentos, qualidades, recursos existentes e as pessoas apaixonadas pela empresa. A estruturação da Sadia do Século XXI conta com o revigoramento e modernização do espírito da empresa, mantendo a sua essência. Para tanto, a empresa cita que a coragem é necessária para fazer as coisas de forma diferente e ter coesão, disciplina e rapidez nas decisões organizacionais.

Além disso, a busca pelo redimensionamento do patamar de excelência por meio de investimentos significativos foi o caminho para viabilizar esse crescimento. Essa estratégia foi articulada por projetos conduzidos por equipe multifuncionais, que contaram com representantes de várias áreas da empresa. Para garantir o processo de transformação, a Sadia S.A. contou com seus colaboradores para buscar o alcance de objetivos baseados nos novos valores da empresa:

1. Sonhamos grande, remamos na mesma direção e fazemos acontecer.
2. Gente Sadia: temos e mantemos as melhores pessoas.
3. Todos se comportam como donos.

4. Nossos clientes são a razão do nosso negócio.
5. Sustentabilidade: construindo o futuro.
6. Qualidade gera produtos e serviços superiores.
7. Somos objetivos e vamos mais longe porque simplificamos o caminho.
8. Inovamos para liderar.
9. Cultivamos um ambiente sadio.
10. Somos íntegros, honestos e éticos.

A partir destes valores, a empresa informa que: busca ações alinhadas e acredita que com conhecimento, dedicação e paixão todo sonho é possível; adota uma meritocracia para impulsionar as pessoas ao sucesso; tem paixão pelo negócio e lidera, por exemplo, sem tolerar o que prejudique os consumidores, clientes, processos, qualidade ou a Cultura Sadia; mantém sinceridade no relacionamento e competência ao entregar o que promete, gerando resultados para os clientes e para a Sadia; constrói sustentabilidade nas relações com seus colaboradores, a cadeia produtiva e a sociedade em busca do desenvolvimento ambiental, social e econômico; busca a melhoria contínua para elevar os padrões de desempenho, qualidade, saúde, segurança e preservação do meio ambiente; questiona processos, métodos, regras e políticas que não estejam melhorando o desempenho; incentiva a criatividade e aposta em ideias arrojadas e promissoras; estimula a alegria e o entusiasmo por acreditar que isso traz melhores resultados; e por fim, zela pela transparência das informações e pela disciplina no cumprimento de regras e padrões.

Em relação aos programas da empresa para colocar em prática alguns de seus valores, a empresa cita o Instituto Sadia, uma organização da sociedade civil de interesse público, cuja proposta é contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável por meio dos programas de investimento social privado, e o 3S - Sui-nocultura Sustentável Sadia. a harmonia com o ambiente está sob a gestão ambiental, direcionada pelo Manual de Gestão Ambiental elaborado com base na norma ISO 14000. Diversas ações e o suporte para a melhoria contínua nas unidades são realizados sob a coordenação da gerência de meio ambiente corporativa seguindo uma Política de Qualidade e Meio Ambiente.

Também é bastante relevante a UniS–Universidade Sadia, criada para reforçar o valor *Gente Sadia*, objetivando desenvolver nas pessoas as competências necessárias para agregarem valor ao negócio por meio de treinamentos presenciais e à distância. Além deste, também foi criado o programa de segurança e saúde do trabalho para o bem-estar e saúde dos colaboradores em busca da minimização de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Seus procedimentos, padrões e políticas foram reunidos no Regulamento Corporativo de Saúde e Segurança Ocupacional, fortemente praticado e enraizado na cultura da empresa.

Há, também, uma área de comunicação interna corporativa atuante por meios eletrônicos (*site, intranet*, informativos eletrônicos segmentados por público), impressos (revista Integração, folhetos, cartazes, cartilhas e manuais) e visuais (mural corporativo e painel da Cultura Sadia) baseadas nos seguintes pilares: liderança, gestão, interação, informação e gente.

Desde 1982 a empresa utiliza o canal SIC Sadia (serviço de informação ao consumidor) a fim de aperfeiçoar o valor *clientes*. É uma ferramenta de comunicação que informa sobre a fabricação, conservação, manuseio e preparo dos produtos, além de ser um termômetro de satisfação do consumidor, de forma que as sugestões recolhidas servem para orientar as melhorias nos produtos e novos lançamentos. Em 1992, foi inaugurada a Casa do Consumidor Sadia que presta serviços aos consumidores e clientes com a cozinha experimental e área de treinamento.

### ***A Perdigão e a BRF***

No ano de 1934, um armazém de secos e molhados deu origem em Santa Catarina ao que em 1958 seria a Perdigão S.A., uma empresa familiar fundada por Saul Brandalise e Ângelo Ponzoni, e que começou suas atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939, passando por vários segmentos de industrialização. A partir de 1994, em virtude do falecimento dos fundadores, foi encerrada a fase de empresa familiar e tornou-se do tipo profissionalização.

Com o passar dos anos, a Perdigão implementou um conjunto de ações voltadas a seus recursos humanos: constituiu a CrediPerdigão, uma cooperativa de crédito voltada aos interesses de seus

funcionários; instituiu os Jogos Regionais Perdigão, com o objetivo de integrar o relacionamento de seus colaboradores; criou o programa Nossa Gente, Nossa História, com a finalidade de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa; desenvolveu o Programa Educacional, cuja meta era possibilitar a todos os seus funcionários a conclusão do ensino médio; instituiu a Perdigão Sociedade de Previdência Privada, plano de aposentadoria complementar para seus funcionários; criou o Programa Habitacional Perdigão (PROHAB), disponibilizando ao quadro funcional da empresa facilidades para aquisição de casa própria nas localidades de operação; e criou também o programa de Participação nos Lucros e Resultados. O interessante é o espaço VIP (Visitante Importante Perdigão) destinado à preservação do acervo histórico da empresa e a difusão da cultura regional catarinense e brasileira.

Com a aquisição de novas empresas e constante visão de crescimento, surgiu em 2009 a BRF, pela associação da Perdigão com a Sadia. Isto ocorreu de fato em 2011, tendo como objetivo uma companhia brasileira de liderança mundial no setor alimentício, a partir do pressuposto de que somente a união das operações das duas empresas permitiria ao Brasil o ter uma companhia capaz de liderar a produção de alimentos no mundo.

Por conseguinte, sua visão – *Sermos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável* – e sua missão – *Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial* – retratam exatamente o objetivo de alcançar o mercado interno e externo, mantendo liderança.

Para complementar sua estratégia, os valores da BRF, que representam o melhor da cultura Sadia e Perdigão, formam a maneira de ser e pensar da companhia e são a base do desenvolvimento do negócio:

1. Integridade como base de qualquer relação;
2. Foco no consumidor é ingrediente fundamental no nosso sucesso;
3. Respeito pelas pessoas nos faz ainda mais fortes;
4. Desenvolvimento de pessoas é fundamental para sustentar o crescimento;

5. Alta *performance* é nossa busca permanente;
6. Qualidade em produtos e excelência em processos;
7. Espírito de inovação constante;
8. Desenvolvimento sustentável;
9. Visão global, agilidade local; e
10. Compromisso com a diversidade e aceitação das diferenças.

A BRF acredita que para concretizar sua estratégia deve necessariamente fortalecer aquilo que acredita serem seus principais diferenciais competitivos e sua capacidade em administrá-los e aprimorá-los, como a liderança incontestável em custos, uma cultura de alta *performance*, marcas e produtos desejados, e amplo acesso a consumidores.

A fim de consolidar a nova empresa com o cumprimento da visão e valores da organização, foi adotada uma gestão orientada ao trabalho em equipe, ao constante aprendizado, à flexibilidade e agilidade na tomada de decisão, com conceitos e diretrizes de empresa global.

Após a fase da integração das duas empresas e a consolidação da liderança nacional da BRF como a melhor e mais admirada empresa de alimentos do Brasil, iniciou-se o processo de aceleração do crescimento no mercado externo por meio de aquisições e parcerias estratégicas. Numa segunda fase isto prevê a construção de uma cultura multinacional que incentive o trabalho em equipes multiculturais, desenvolva e valorize a diversidade, o intercâmbio de profissionais e o entendimento de peculiaridades e referências locais, além do avanço do processo de internacionalização, buscando se consolidar como empresa de classe mundial. Sendo assim, a marca institucional será fortalecida em escala global, dando à BRF visibilidade no mundo todo.

O Código de Ética e Conduta foi implementado como instrumento de trabalho e um guia moral, com a expectativa de que os valores e diretrizes sejam incorporados nas práticas profissionais de todos os administradores e funcionários da empresa.

Desenvolvimento sustentável é um dos valores da BRF e por isso foi criado o Instituto BRF para integrar e fortalecer as inúmeras iniciativas socioambientais implementadas pela empresa ao longo de sua história e como investimento social contribuindo para o

desenvolvimento das comunidades que ajudam a fazer da BRF uma das maiores empresas de alimentos do mundo. Os pilares de sustentabilidade foram estabelecidos para garantir a perenidade de seus negócios e sua competitividade no mercado global. Como parte de seus compromissos com a sustentabilidade, a BRF investe continuamente em gestão ambiental, com vistas à busca constante pela *ecoeficiência* por meio de estratégias para minimizar desperdícios, melhorar a produção e reduzir riscos.

Para a empresa, inovar implica desenvolvimento contínuo de novos produtos, melhoria sucessiva de qualidade, implementação de novas tecnologias, controle rigoroso dos processos produtivos para a garantia da segurança alimentar. Tudo isso está interligado para oferecer qualidade e inovação ao consumidor, um dos valores da BRF.

No âmbito do respeito e desenvolvimento de pessoas, a BRF reestruturou os programas de valorização e homenagem ao funcionário, com as adaptações necessárias em virtude do surgimento da nova empresa, considerando o que tinha de melhor na Sadia e na Perdigão, trazendo-os para sua nova identidade e realidade.

### **ANÁLISE DA CULTURA APÓS FUSÃO**

A ideia da fusão para os níveis estratégicos das duas empresas era vista como uma oportunidade para melhoria dos negócios, porém para os níveis táticos e operacionais foi vista como uma ameaça, pois a unificação seria motivo de mudança estrutural, com provável abalo no quadro de funcionários. Após a divulgação da pretensão da fusão, os funcionários reagiram de forma negativa, a ponto de intensificarem seus sentimentos e ações em forma de rivalidade, já que ambas as empresas tinham funcionários vinculados ao amor à sua empresa e aversão à outra por ser sua maior concorrente durante muitos anos. Isto evidencia um forte conteúdo simbólico (PETTIGREW, 1979) no engajamento destes funcionários nas respectivas empresas.

De fato, foi possível observar por meio das entrevistas que a rivalidade era muito maior na área comercial, de produção e de marketing do que em outras áreas, porém, não se pode desconsiderar o impacto nas demais. Com a oficialização da fusão, o comportamento generalizado foi o de surpresa, pois no decorrer de dois anos, havia

contestações do CADE para a não aprovação e então boatos de que não iria ocorrer a fusão.

Porém, com o fato concretizado, não haveria mais nada a fazer, a não ser adaptarem-se os funcionários às políticas, culturas e exigências da nova organização, em um movimento de convergência cultural (FREITAS, 1991). A competição agora era de igual para igual, pela qual prevaleceriam os melhores e os adaptáveis às estratégias da BRF. Por causa disso, muitos dos executivos que estavam em níveis estratégicos foram desligados, seja por sua própria decisão ou por imposição da empresa, quer por não alcançarem o perfil que se tornou imposto, quer por não se adaptarem às exigências de atuação e comportamento da empresa.

O princípio de atuação da BRF foi o de adotar as melhores práticas de cada uma. Sendo assim, o sistema da Perdigão foi o implementado na gestão atual por ser o mais moderno, enquanto os processos da Sadia foram os adotados por serem os mais eficientes e controlados. As mudanças estruturais ocorreram gradativamente, de forma que algumas áreas foram sendo criadas, unificadas ou até extintas.

Em relação aos elementos da sua cultura, a BRF se baseou e utilizou de políticas culturais de ambas as empresas. Por exemplo, as formas pelas quais os valores são descritos atualmente divergem do modo como a Sadia expusera os seus, porém seu sentido, levando em consideração os novos valores, parte do mesmo pressuposto, ressaltando as pessoas, os clientes, a sustentabilidade, a inovação e qualidade dos produtos, de modo que, mesmo com a mudança, houve uma afirmação dos valores (SCHEIN, 2004).

A consequência disso foi uma implantação de valores compartilhados que minimizou os choques culturais dos funcionários nesse âmbito, além de ter dado importância à ligação entre os valores pessoais e valores organizacionais (BOURNE; JENKINS, 2013).

Para muitos entrevistados, o mecanismo de aprendizagem da nova cultura abrangeu dois modelos. No primeiro momento houve um trauma social, como decorrência da incerteza de inserção no novo grupo com características enraizadas de concorrência, questionando a capacidade de sobrevivência e bom relacionamento entre os colaboradores. No segundo momento, considerado em andamento,

desenvolve-se o modelo de sucesso, por ter ações e comportamentos comprovados para o negócio, de forma que são gradualmente compartilhados por todos, fortalecendo a cultura em decorrência dos resultados positivos.

Na nova fase organizacional, pôde ser observado que a formação da cultura não obteve excessiva dificuldade em sua concepção. Contudo, a identificação e a habituação à nova cultura tiveram alguns impactos no sentido de integração cultural, pois ainda estava enraizada a cultura anterior nos funcionários, de modo que uma espécie de crise de identidade afetou o andamento da uniformização cultural, com a ameaça de surgimento de subculturas (MARTIN, 1992; MARTIN; FROST, 1992; MATHEW; OGBONNA, 2009).

A cultura organizacional da BRF ainda está em processo de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2004) para que em um futuro próximo, desejo da companhia, seja considerada uma cultura forte e de consistência para os seus funcionários. Para isso, os canais de comunicação são utilizados com frequência para reforçar a cultura (SCHEIN, 2004) e mostrar direta e indiretamente suas ações e preceitos que as contemplam.

Recentemente, a empresa lançou uma nova marca corporativa que se refere à terceira e última etapa da fusão. A primeira está relacionada à decisão das duas empresas, até então concorrentes, de se unirem num negócio com musculatura para competir com mais força nos mercados internacionais. A segunda foi a referente à obtenção do aval do CADE e o atendimento às exigências do órgão. Nesta terceira etapa, e já unificada, a BRF se firma como empresa global, enfatizada pela nova marca.

O símbolo de um globo com uma combinação de cores traduz a diversidade de culturas, territórios e etnias. Formado por várias partes, que se integram em um elemento maior, também remete ao diálogo e à criação de vínculos, valores reforçados pela BRF. O slogan “A BRF aproxima vidas” foi criado para resumir em palavras o que a marca procura mostrar visualmente. Os valores da marca expressam os princípios, atitudes e comportamentos que a empresa valoriza, tais como: ter energia – para alcançar grandes desafios e entregar o que promete; ser protagonista – ter atitude de líder e vontade de inovar em tudo o que faz; cultivar vínculos – compro-

metimento em construir relações de longo prazo; e dialogar com o mundo – disposição para conversar, aprender e estar aberto ao novo.

Um aspecto que exemplifica a diferença de como funciona o relacionamento entre setores e níveis hierárquicos está no *layout*, que tem seu valor simbólico e consequências práticas. Na Sadia não havia diferenciação de ambiente, de forma que todos os setores ficam em um amplo espaço, juntamente com seus gestores, apenas separados por baias. Já na Perdigão, havia ambientes separados para cada área e seus gestores ficam em salas particulares. Ou seja, a forma de a Sadia lidar com seus funcionários era de igual para igual, sem diferenciação de espaço, pois acreditava na importância da interação das áreas, diferentemente da Perdigão, que lidava com uma estrutura mais individualizada. O *layout* utilizado na BRF passou a ser o panorâmico, com interação livre de algumas áreas, enquanto outras desenvolvem suas atividades de modo mais resguardado.

Por meio de entrevistas realizadas com integrantes que pertenciam à Sadia, foi explicitada a diferença no comportamento dos indivíduos que faziam parte de cada organização em relação à dedicação à empresa. Os membros da Sadia tinham enraizado o valor “todos se comportam como donos”, pois “davam sangue” para realizar seus deveres e tarefas. Cuidavam do capital e do imobilizado como se fossem seus e se dedicavam ao máximo como se fossem realmente donos da empresa. Essa característica se manifestou ausente nos membros da Perdigão, de forma que seu interesse maior era com o resultado final, sem dar tanta importância ao meio pelo qual este era atingido, ou mais especificamente, sem o controle dos processos e se importando mais com sua individualidade.

Também foi relatado que os membros da Sadia tinham a cultura de conhecer a história da empresa, ou seja, o seu surgimento, a evolução e seu fundador. Inclusive o admiravam por sua dedicação à empresa e pela forma como a fez acontecer, considerando-o como herói nato, ou seja, reforçando os valores do fundador nos pilares da cultura (MUZZIO, 2012). Já com os membros da Perdigão o conhecimento da história da empresa era raro. Sua grande maioria não demonstrava interesse histórico.

Um ponto importante a ser destacado é que os choques culturais e os problemas com adaptações em virtude da fusão ocorreram em

maior intensidade com funcionários antigos. Estes têm a característica de trabalhar há mais de 10 anos de empresa, de forma que o apego é maior por terem vivido e aprendido mais com a empresa e se submetido por mais tempo a seus costumes e cultura. Embora os funcionários admitidos abaixo dessa faixa de tempo também tenham sentido problemas, estes se adaptaram mais facilmente. Inclusive, muitos começaram a enxergar como uma oportunidade de crescimento e experiência profissional, já que a empresa passou a ter uma importância mais significativa no mercado.

Foi observado o aspecto de que os choques culturais ocorridos se deram em maior proporção com os que lidavam diretamente com a gestão das vendas das marcas Sadia e Perdigão, e em menor proporção com os que lidavam com a gestão das demais marcas que a empresa tem em seu portfólio, como a Batavo e Rezende. Ou seja, o choque teve maior intensidade literalmente na questão de concorrência das vendas, em que a cultura de enfrentar o concorrente como rival permaneceu enraizada.

Esse problema de comportamento em encararem-se um ao outro foi observado no relacionamento dos gerentes das marcas em questão. Estes não tinham uma relação harmoniosa por haver dificuldade na quebra do paradigma. Porém, entre os demais gestores, o relacionamento profissional foi considerado bom, com troca de experiências e informações procurando agregar valor de uma forma geral para a companhia.

Contudo, o setor que apresentou maiores problemas foi o do *merchandising*. Este possui integrantes que lidam diretamente nos pontos de venda com a missão de disponibilizar os produtos em melhores posições das lojas para maior visibilidade aos consumidores a fim de alcançarem maior número de clientes e vendas. Por isso, a rivalidade nesse setor era muito mais ativa na prática do que em qualquer outro setor. A aversão à outra marca era clara, a ponto de haver discussões nas lojas por conta da rivalidade e mau relacionamento com os integrantes da concorrência.

Com a fusão, esse setor foi reestruturado e unificado. A equipe ficou responsável por fazer sua tarefa não só com a marca a qual estava ligada, mas também com as demais, em busca da harmonização dos processos e menores custos para a empresa com deslo-

camentos dos promotores para várias lojas. Nesse momento, vários deles, especialmente aqueles que possuem vários anos de empresa, não quiseram aceitar essa unificação. Afrontaram seus novos gestores e insistiram em não atender às novas ordens e exigências, acarretando diversos problemas trazidos por esse choque cultural. No primeiro momento, essa reação foi prevista, mas aos poucos o comportamento dos funcionários foi mudando de acordo com as reuniões e treinamentos oferecidos para mudança de mentalidade e apresentação dos pontos de melhoria. Essa questão ainda está sendo trabalhada com delicadeza, pois a aceitação ainda está ocorrendo de forma gradativa e, de certo, ainda há culturas (MARTIN, 1992, MATHEW; OGBONNA, 2009) dentro da BRF.

Para analisar as adaptações, convergências e evitar esses problemas e choques, a empresa está trabalhando em cima de programas que avaliem essas mudanças culturais. Por meio de uma pesquisa de clima organizacional, prática adotada anteriormente apenas pela Sadia, espera-se criar estratégias de melhorias para alcançar um dos objetivos atuais: manter o vínculo de união da equipe. Essa pesquisa ainda está em fase de andamento. Além disso, também está ocorrendo uma avaliação 360° para analisar o ciclo de desempenho dos funcionários, a fim de conhecê-los melhor e avaliar como anda sua atuação atualmente por diversos pontos de vista.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizado das perspectivas culturais no processo de fusão entre os concorrentes analisados, mostra que uma mudança estrutural e cultural como essa dificilmente pode ser pacífica em seu início. O impacto principal é na questão da cultura organizacional pelo fato de a concorrência ter estado presente durante muitos anos, de modo que o choque cultural dos integrantes foi o de não aceitarem ser um só corpo, ou seja, há culturas dentro da BRF (MARTIN, 1992; MORGAN; OGBONNA, 2008).

Com a fusão, problemas surgiram por diferenciações nos processos e antipatia dos colaboradores das empresas entre si, de forma que a adaptação teve certa resistência no primeiro momento. Contudo, a convergência acabou por se firmar, mesmo sem ser uma unanimidade, pois foi notada a semelhança de princípios e atuação

das empresas. O problema principal era no relacionamento entre os colaboradores pelo motivo de muitas vezes, na medida em que eram concorrentes, terem que se enfrentar na busca da sobreposição de um ao outro.

É considerável supor que, em curto tempo, a BRF conseguiu amenizar esse quadro de choque e problemas culturais, já que atualmente encontra-se em um estágio avançado de unificação das áreas e processos com poucas resistências. A cultura enraizada de ser uma grande multinacional com potencial destaque mundial faz com que muitos colaboradores incorporem esse espírito de visão global e agilidade local com uma equipe unida, ignorando o que antes era um incômodo: o relacionamento entre eles.

Isso se deu por causa da preocupação obtida em justamente quebrar esse paradigma de concorrência e mostrar por diversos meios o quanto é importante serem um só corpo, que trabalhem em sinergia e em união de equipe só traz benefícios para ambos os lados, a organização e o indivíduo.

Com a finalidade de chegar a um nível adequado de relacionamento dos colaboradores, do ponto de vista instrumental gerencial, a BRF deve continuar investindo em formas de integração em todas as áreas, oferecendo melhores oportunidades e valorização dos indivíduos e maiores resultados perante o mercado, para que seja uma crença da empresa que a fusão da Sadia e Perdigão tenha sido uma melhoria e uma conquista vitoriosa para todos, de modo a interiorizar sua missão, visão e valores para o alcance de seus objetivos estratégicos organizacionais.

Por fim, ressaltamos a importância de novos estudos desta natureza, com empresas de grande porte, para ampliar os conhecimentos do campo no que diz respeito a processos de fusão. A perspectiva dos estudos qualitativos, que focam suas análises em um contexto específico, reforça a necessidade de novos estudos trazerem outras perspectivas culturais que vão complementar os achados deste estudo. Ressaltamos ainda que os achados dessa pesquisa, assim como as pesquisas qualitativas em geral, têm limitação quanto a generalizações estatísticas, sendo útil, porém, para generalizações teóricas.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, v. 53, n. 9, p. 1125–49, 2000.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- BILHIM, J. A. de F. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational values: a dynamic perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495–514, 2013.
- BRF. Disponível em: <<http://www.brf-br.com>>. Acesso em: 3 abr. 2013.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 695–727.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 105-117.
- HASSARD, J. Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 275-99, 1991.
- HOEBEL, E. A.; FROST, E. L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- MARTIN, J. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) Tradução: Carmem Penido. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p. 219-251.
- MATHEW, J.; OGBONNA, E. Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 3, p. 654-75, 2009.
- MORGAN, P. I.; OGBONNA, E. Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. **Human Relations**, v. 61, n. 1, p. 39–65, 2008.

MUZZIO, H. Racionalidade em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 827-44, 2012.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-81, 1979.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. (Org.) **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008. p. 215-253.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SMIRCICH, L. The Concepts of corporate culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: Eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, 2005.

Recebido em: 15.7.2013

Aprovado em: 20.9.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>