

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**ANA LAURA DA SILVA**

**A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA ESTRATÉGIA DE FUSÃO &  
AQUISIÇÃO: O CASO BAYER E MONSANTO E A REPERCUSSÃO NA MÍDIA DO  
USO DO GLIFOSATO**

**UBERLÂNDIA – MG**  
**2020**

**ANA LAURA DA SILVA**

**A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA ESTRATÉGIA DE FUSÃO &  
AQUISIÇÃO: O CASO BAYER E MONSANTO E A REPERCUSSÃO NA MÍDIA DO  
USO DO GLIFOSATO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em  
Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia, como exigência  
parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA – MG  
2020

**A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA ESTRATÉGIA DE FUSÃO &  
AQUISIÇÃO: O CASO BAYER E MONSANTO E A REPERCUSSÃO NA MÍDIA DO  
USO DO GLIFOSATO**

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 21 de dezembro de 2020.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jacqueline Florindo Borges, FAGEN/UFU/MG

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Maria Bueno, FAGEN/UFU/MG

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, FAGEN/UFU/MG

DEDICATÓRIA

*A minha avó Maria Eliza, meu exemplo de fé, força e coragem!*

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo agradeço a Deus, por ter me dado a vida e o privilégio de ter pessoas boas em meu caminho, que me ensinaram, me inspiraram e me encorajaram. Deus esteve ao meu lado, me deu forças, ânimo e convicção para não renunciar e permanecer trabalhando neste meu sonho e objetivo de vida. A Ele eu devo minha gratidão.

Aos meus pais que me apoiaram e batalharam para que pudesse ter a chance de me dedicar aos estudos para ser capaz de me ingressar em uma Universidade Federal. Mais do que a educação formal que vocês me deram e que sempre se empenharam para que fosse excelente, a construção humana foi o que de mais importante vocês fizeram por mim.

Aos meus professores, que através de sua dedicação e amor à educação, nos inspiram conhecimentos que vão além do conteúdo de um currículo, expandindo nossa visão e nos ensinando a ter senso crítico, com olhos para enxergar um novo mundo e nos concedendo métodos para desenvolver a cada dia. Vocês fazem a diferença em nossa sociedade.

À Universidade Federal de Uberlândia, e à Faculdade de Gestão e Negócios, pelo curso oferecido e por todo o apoio estudantil que nos garante a formação profissional através do ensino de qualidade.

À minha orientadora, Dra. Jacqueline Florindo, pela paciência, orientação e dedicação à docência, por ser incentivadora e não se abster de mim, mesmo diante de todos os reveses que tivemos, e principalmente, por me ajudar na entrega deste trabalho.

A todas as pessoas que de uma alguma forma me ajudaram a acreditaram em mim eu quero deixar minha sincera gratidão, porque sem elas não teria sido possível.

Muito obrigada!!!

## RESUMO

O tema desta pesquisa é a reputação organizacional em decisões de estratégia de Fusão & Aquisição (F & A). A questão que orienta essa pesquisa é: como a reputação organizacional interfere no processo de F & A de Bayer e Monsanto? O objetivo do estudo é analisar de que modo a reputação organizacional interfere no processo de F & A entre Bayer e Monsanto, considerando a repercussão na mídia do uso do glifosato. Para a realização da pesquisa, foram utilizados estudos sobre a estratégia de F & A e referencial teórico sobre reputação organizacional. A pesquisa foi conduzida com o método do estudo de caso e uma abordagem qualitativa dos dados. A coleta dos dados foi realizada por meio eletrônico em material da mídia (Jornal e Plataforma de vídeos) sobre a estratégia de aquisição Bayer- Monsanto, considerando o período de maio/2016 até junho/2020. A análise dos dados foi realizada a partir do método de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam os tipos de impacto sobre a reputação da “nova organização” gerados a partir da repercussão na mídia do uso do glifosato, um tipo de herbicida produzido pela Monsanto. Ao adquirir a Monsanto, a Bayer precisou gerenciar impactos jurídico/legais, econômicos, ambientais, administrativo/estratégico, sociocultural para a reputação da companhia, desde a notícia da intenção de compra até o período pós-aquisição. As conclusões destacam que o risco relacionado à reputação de uma organização é tão relevante como outros e, em alguns casos, os impactos causados por este risco são subestimados. Esta pesquisa contribui com os estudos sobre reputação organizacional, estratégias empresariais e gestão de *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional. Fusão & Aquisição. Reputação organizacional. Estratégia empresarial. Gestão de *stakeholders*.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	08
1.2	Objetivos geral e específicos .....	09
1.3	Justificativas da pesquisa.....	10
1.4	Estrutura da pesquisa .....	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1	Fusões & Aquisições: definição, objetivos e processo.....	11
2.2	Reputação organizacional: definições e fatores que influenciam.....	17
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
3.1	Método e abordagem dos dados da pesquisa.....	21
3.2	Procedimentos de coleta e análise de dados .....	22
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1	Bayer e Monsanto: breve descrição das empresas e cronologia do processo de F & A...27	
4.2	A repercussão na mídia do caso glifosato e os impactos sobre a reputação da Bayer com a aquisição da Monsanto.....	32
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>45</b>
5.1	Implicações dos resultados da pesquisa .....	45
5.2	Sugestões para a academia (universidade) e para as organizações .....	45
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Ganhos e problemas com a estratégia de F & A .....	14
FIGURA 1 – Número de fusões e aquisições no Brasil nos anos 1990.....	15
FIGURA 2 – Número de fusões e aquisições no Brasil entre 2015 e 2018.....	16
QUADRO 2 – Principais termos confundidos com reputação organizacional .....	18
QUADRO 3 – Lista das reportagens pesquisadas no Jornal Folha de S. Paulo.....	25
QUADRO 4 – Material audiovisual pesquisado na Plataforma Youtube.....	26
QUADRO 5 – Resumo de informações básicas das empresas Bayer e Monsanto.....	31
QUADRO 6 – Resumo cronológico da F&A das empresas Bayer e Monsanto.....	32
FIGURA 3 – Ingredientes dos agrotóxicos mais vendidos.....	33
QUADRO 7 – Linha do tempo do Glifosato com os fatos mais importantes na história.....	35
FIGURA 4 – Imagem da aquisição Bayer-Monsanto: “casamento do inferno”.....	37
FIGURA 5 – Imagem da aquisição Bayer-Monsanto: aquisição tóxica.....	41
QUADRO 8 – Tipos de impactos sobre o processo de F&A.....	42

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

As grandes empresas buscam alternativas para lidar com as mudanças na indústria, no comércio e no setor de serviços. Ao mesmo tempo, as estratégias utilizadas pelas empresas também promovem mudanças que impulsionam alterações mercadológicas. A globalização dos mercados é uma dessas mudanças que são impulsionadas pelas grandes empresas e que também afeta as decisões e o gerenciamento de negócios pelo mundo. Schermehorn (2007) destaca que a globalização permitiu que as nações não só ficassem mais interligadas, como estimulou a competitividade das empresas. Isso porque a facilidade com a qual as pessoas conseguem acesso a bens de consumo de outras localidades se intensificou, levando as empresas a buscarem por fontes de expansão, por intensificação do uso de tecnologia e a ampliação dos canais de comunicação com seus grupos de interesse (*stakeholders*).

A partir dos anos 1980, a globalização e a abertura econômica do Brasil, exigiu que as empresas nacionais buscassem formas de se tornarem mais competitivas (SUEN; KIMURA, 2007). Isso permitiu que essas organizações passassem a considerar estratégias, que antes eram pouco utilizadas. A obtenção de economias de escalas e a expansão de suas redes de competitividades, foram os principais impulsionadores de decisões estratégicas em um cenário de globalização. Com a globalização, empresas nacionais e estrangeiras intensificaram o uso da estratégia de Fusão e Aquisição (F & A), considerada por empresários como uma importante forma de impulsionar os resultados da companhia e dessa forma conseguir se destacar no mercado e também conseguir alcançar os objetivos organizacionais de crescimento.

Todavia, para que essas estratégias sejam executadas e concretizadas de forma bem sucedida, ou seja, de modo que gerem resultados crescentes e duradouros para uma empresa, é preciso que fatores como a reputação organizacional estejam alinhados ao propósito das empresas participantes de um processo de F & A. Conforme Schuler (2004), todo processo de relação entre duas organizações é expressamente associado à imagem social que elas possuem e à reputação de cada companhia, entendida como sendo o coletivo das visões de todos os *stakeholders* (DAVIES, et. al., 2003) acerca de cada empresa. Desse modo, a reputação pode gerar impactos sobre a decisão de fusão ou aquisição, sendo que os gestores de uma organização podem decidir não se associar a outra organização caso as imagens de ambas não estejam alinhadas aos seus propósitos de atuação.

Embora pareça óbvio que a reputação das organizações envolvidas em um processo de F & A seja relevante, muitas vezes decisões estratégicas ocorrem sem a investigação aprofundada desse fator. Ou mesmo, considerando uma análise de custo-benefício, por exemplo: se os problemas com a reputação da empresa adquirida têm um custo menor que os benefícios econômicos da aquisição ou fusão. Empresas, que por vezes possuem objetivos e estratégias distintas, se associam na busca de obtenção das vantagens geradas por um processo de F&A, mesmo quando há problemas de reputação de uma das organizações, o que pode comprometer o processo e as atividades da companhia após a execução de determinadas estratégias, conforme Barney e Hertely (2008). Eles também avaliam que as etapas do processo dessas estratégias nem sempre são direcionadas do modo correto, o que contribui diretamente para um processo malsucedido na realização de F&A.

F & A é uma estratégia empresarial que gera alternativas para o crescimento da empresa e gera a possibilidade de ampliar o domínio de uma companhia em determinado mercado a partir da integração entre duas ou mais empresas, seja no formato de fusão ou de aquisição. Todavia, essas estratégias não trazem apenas ganhos, elas também geram desafios a serem enfrentados pelas empresas adquiridas e adquirentes (no caso da aquisição) ou das empresas (ou operações empresariais) que serão integradas (no caso de fusões). Uma das fontes de insucesso ou sucesso dessas estratégias está relacionada com a reputação das empresas envolvidas no processo. O problema de pesquisa deste estudo consiste na seguinte questão: **Como a reputação organizacional interfere no processo de F &A de Bayer e Monsanto?**

## **1.2 Objetivos geral e específicos**

O objetivo do estudo consiste em analisar de que modo a reputação organizacional interfere no processo de F & A entre Bayer e Monsanto, considerando a repercussão na mídia do uso do glifosato. O período analisado é maio de 2016 a junho de 2020.

Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- a) pesquisar o conceito de reputação organizacional como um dos elementos que interferem nas estratégias de Fusão & Aquisição, a partir de um caso ilustrativo: Bayer e Monsanto;
- b) analisar os tipos de interferência da reputação organizacional nessa estratégia, no período durante e após a aquisição da Monsanto pela Bayer, considerando a repercussão na mídia gerada pelo glifosato, um produto da Monsanto.

### **1.3 Justificativas da pesquisa**

As justificativas para o presente estudo podem ser caracterizadas como teórica e prática. No que diz respeito às contribuições teóricas, este estudo não visa buscar soluções ou modelos, mas sim mostrar que o estudo de F&A precisa ampliar a compreensão do papel da reputação organizacional nessas estratégias. Ainda que exista um número significativo de estudos relacionados às estratégias de F & A e também uma quantidade expressiva de estudos relativos à reputação organizacional, existe uma lacuna estudos sobre a associação entre esses dois relevantes temas da gestão de uma empresa. Uma consulta realizada em 01 de dezembro de 2020 no Portal da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD e outra consulta no Portal de Periódicos de Administração Spell utilizando as palavras “reputação fusão aquisição estratégia” retornou com nenhuma publicação de artigo.

Do ponto de vista da prática, ampliar a compreensão do papel da reputação nos processos de F & A é útil para que essas estratégias sejam bem sucedidas. Também é um caminho para colaborar com as práticas relacionadas com a gestão dos stakeholders, contribui para uma reflexão sobre as decisões e ações que produzem ou geram o insucesso dessa estratégia.

### **1.4 Estrutura da pesquisa**

Este relatório é composto pelo presente Capítulo introdutório, que apresenta o tema da pesquisa, conduzindo ao problema de pesquisa que este estudo busca responder. Na sequência são apresentados os objetivos (geral e específicos) que orientaram a condução da pesquisa. Ao final do capítulo, são apresentadas as justificativas teórica e prática.

O próximo Capítulo apresenta o referencial teórico a partir de duas seções principais: conceitos, definições, objetivos e estudos relacionados a F&A; e uma seção com conceitos, definições e objetivos relacionados à reputação organizacional, incluindo estudos sobre a gestão da reputação das empresas.

O terceiro Capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, sendo apontado a classificação da pesquisa quanto à sua natureza e abordagem, a técnica de coleta de dados e ao final os procedimentos para a análise de dados. Em seguida, o Capítulo 4 traz a análise do caso Bayer e Monsanto e uma análise da reputação organizacional aplicada à essa estratégia. Um capítulo final encerra o relatório com as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira seção apresenta os principais conceitos sobre a estratégia de F&A e os objetivos da adoção desta estratégia. Também é descrito o processo ou etapas que compõem essa estratégia. Na segunda seção, apresenta-se as definições relacionadas à reputação organizacional e os principais fatores que influenciam a construção da reputação organizacional. Por fim, a terceira seção apresenta os principais componentes da gestão da reputação organizacional das empresas e possíveis influências da reputação organizacional em estratégia.

### **2.1 Fusões & Aquisições: definição, objetivos e processo**

A competitividade em um contexto globalizado e a busca das organizações em alcançar posições de crescimento e destaque em seus setores de atuação fazem com que grandes empresas adotem estratégias empresariais para o alcance de seus objetivos de longo prazo. Dentre essas estratégias, destaca-se a estratégia de F & A (BULGARELLI, 2000).

Fusão é o termo designado para a união de duas ou mais companhias, ou de parte de suas operações/atividades, que formam uma única empresa, ficando na maioria das vezes sob o controle administrativo da maior organização ou da empresa que apresentar uma economia mais próspera (ROSSETTI, 2001). Para Barney e Herterly (2008), a fusão corresponde a uma estratégia, pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma igualitária, visando dar origem a uma terceira organização para obter crescimentos em um determinado setor da economia.

As fusões representam uma estratégia das organizações que buscam crescimento em seus setores de atuação e a diversificação de investimentos, conforme apontado por Araújo e Goldner (2007). Esse processo se assemelha ao apresentado por Gitman (2002), que reforça a relevância do fator crescimento no processo de fusão entre as empresas, mas destaca que determinada estratégia só deve ser empreendida quando se espera expansão no valor da ação da empresa adquirente.

O termo fusão corresponde à prática de quando uma empresa absorve outra, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002). E essas absorções se referem a todos os ativos e passivos de uma organização, sendo prevalecido o nome e a identidade da empresa que realizou a compra.

De acordo com Barney e Herterly (2008), a aquisição de uma empresa ocorre quando uma organização compra o controle, ou 100% de outra empresa, buscando tornar a empresa

adquirida, uma subsidiária em seu portfólio. Além disso, os autores destacam que esse processo pode ser feito de forma amigável ou de maneira hostil, sendo a última realizada sem a solicitação imediata de venda por parte da empresa a ser adquirida. Barros e Cançado (2005) apresentam a aquisição como a compra do controle acionário de uma empresa por outra organização.

Segundo Camargos e Barbosa (2003), as fusões podem ser classificadas como: **horizontal, vertical e conglomerado**. A fusão horizontal é assim denominada quando duas empresas que atuam em um mesmo setor de atividade, geralmente concorrentes entre si, se unem para integrar suas operações, dando surgimento a uma terceira organização. A fusão vertical é apresentada quando duas ou mais empresas, pertencentes a uma mesma cadeia produtiva, se unem para produzir produtos ou serviços, pertencentes a diferentes etapas do processo produtivo (BREALEY; MYERS, 2006). E a fusão classificada como conglomerado, representa a união de empresas, cujo ramos de atuação não estão relacionados, mas optaram por desenvolver essa integração por motivos relacionados a diversificação de investimentos, buscando reduzir riscos e aproveitar oportunidades (BARNEY; HERTELY, 2008).

Ainda de acordo com Barney e Hertely (2008), a estratégia de aquisição também pode ser classificada de acordo com diferentes formatos, sendo eles: **relacionadas, não relacionadas e internacionais**. As relacionadas se referem às aquisições de empresas que estão relacionadas ao mesmo setor da empresa compradora. As não relacionadas correspondem às aquisições de empresas de setores diferentes da compradora. Já as internacionais representam as aquisições de empresas em outros países.

Além desses formatos ou classificações, Camargos e Barbosa (2003) apresentam as configurações de **aquisições horizontais e aquisições verticais**. A aquisição horizontal ou integração horizontal ocorre quando a compradora pertence ao mesmo setor que a organização adquirida. Já a aquisição vertical, que também é denominada como processo de integração vertical, ocorre quando uma organização adquire uma empresa fornecedora ou distribuidora de um ou mais de seus serviços.

Segundo Rossetti (2001), as fusões e aquisições também podem ser classificadas de acordo com a seguinte tipologia: **incorporação, preservação de identidades, simbiose e absorção**. Na incorporação, as duas empresas unem seus processos e atividades, se tornando uma única organização. Já na preservação das identidades, as empresas realizam suas fusões e aquisições, mas preservam as identidades de ambas as organizações envolvidas no processo. A simbiose representa a união das duas empresas para a criação de uma nova organização,

enquanto a absorção corresponde a implantação de *holding* para administrar todos as empresas de determinado grupo.

Os objetivos para realizar o processo de implementação das estratégias de F&A, em qualquer formato ou tipologia, podem ser associados a diferentes aspectos econômicos e tendências de crescimento (BARNEY; HERTELY, 2008). O Quadro1 mostra os principais ganhos e problemas relacionados com o processo estratégico de F & A.

**Quadro 1 – Ganhos e problemas com a estratégia de F & A**

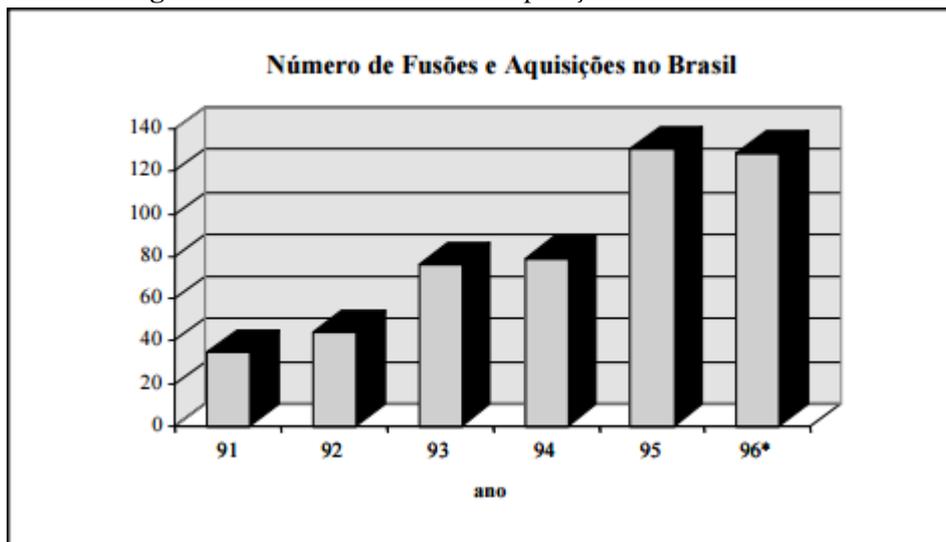
Ganhos com a F & A	Problemas com a F & A
Economias de escala – obtidas quando o custo médio unitário da produção diminui à medida que cresce o volume de produção, causando redução dos custos e despesas.	Proibições CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica – se referem as sanções para a união de empresas, cujo resultado seja uma drástica redução da concorrência.
Eliminação de ineficiências – empresas que possuem processos ineficientes e práticas má administradas, ao se unir com outra organização conseguem padronizar as práticas mais eficientes, seja padronizando processos ou colocando os profissionais com melhores resultados para ocupar operações. Desse modo uma empresa consegue utilizar o que a outra tem de mais eficiente.	Dificuldades de integração – desafios que correspondem a falta de assertividade em combinar duas culturas empresariais diferentes, com sistemas opostos e com profissionais alinhados de forma antagônicas para tomar decisões. Ou seja, essa dificuldade de integração entre as duas empresas pode ser expansiva a ponto de se não se tornar financeiramente viável de ocorrer, visto todo esse processo de adaptação gerar custos as empresas.
Benefícios Fiscais – correspondem a ganhos de benefícios do governo em relação a tributação, como utilização de isenções e compensações autorizadas por lei.	Diversificação excessiva – a empresa pode se tornar diversificada demais, gerando maiores concentrações nos controles financeiros do que nos controles estratégicos.
Redução de custos – ocasionados com a junção de forças de eficiências, relativos aos departamentos, maquinários ou pessoas das duas empresas. Ao juntar essas forças, os custos desnecessários podem ser eliminados.	Aumento do endividamento – as empresas podem despender valores muito alto para realizar o processo de aquisição e obter níveis negativos em outros departamentos como o de P&D.
Economias financeiras – se referem ao maior poder econômico que a empresa terá com o processo de fusão, tendendo os custos das dificuldades financeiras ser menor para a empresa comprada, do que a soma desses valores presentes para as duas empresas separadas.	Problemas fiscais – a forma como o processo é desenvolvido deve ser bem analisado, visto uma compra de ações ser passível de tributação, enquanto uma troca de ações, se comprovada que os acionistas não auferiram ganhos, não se torna passível de tributação.
Reformular o escopo competitivo de uma empresa – visando reduzir o efeito negativo de uma rivalidade intensa quanto ao seu desempenho financeiro, as empresas podem usar suas aquisições para diminuir sua dependência em um ou mais produtos.	Empresa grande demais – utilização das estratégias de fusão e de aquisição para aumentar seus ganhos em economia de escala, o que pode ocasionar em um custo adicional desnecessário para administrar a empresa, maior que os benefícios de escala.
Maior diversificação – utilização da fusão e da aquisição para alterar/enriquecer o portfólio de produtos/serviços de uma empresa.	Avaliação inadequada do alvo – quando a avaliação não é bem realizada pode resultar em pagamento de ágio excessivo na compra, o que pode gerar resultado abaixo do que a empresa adquirente considerou que a organização comprada apresentaria.

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Barney e Hertely (2008), Kloeckner (1994) e Barros et. al. (2003).

Segundo Camargos e Barbosa (2003), a expansão das empresas em novos arranjos foi um fator determinante para que as estratégias de F & A ganhassem força no Brasil. Todavia, conforme destacado por Rossetti (2001), esse movimento obteve sua expansão somente na década de 1990, após as mudanças estratégicas das organizações, ocasionadas pelo avanço da economia brasileira.

De acordo com Suen e Kimura (2007), a liberalização das importações foi um fator de impacto ao desenvolvimento da economia, visto que os consumidores brasileiros obtiveram acesso a produtos de qualidade a preços inferiores aos praticados pelas empresas brasileiras. Além disso, Suen e Kimura (2007) destacam a relevância do controle da inflação pelo plano real para aumentar o número de F & A de empresas no Brasil na década de 1990, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1** – Número de fusões e aquisições no Brasil nos anos 1990

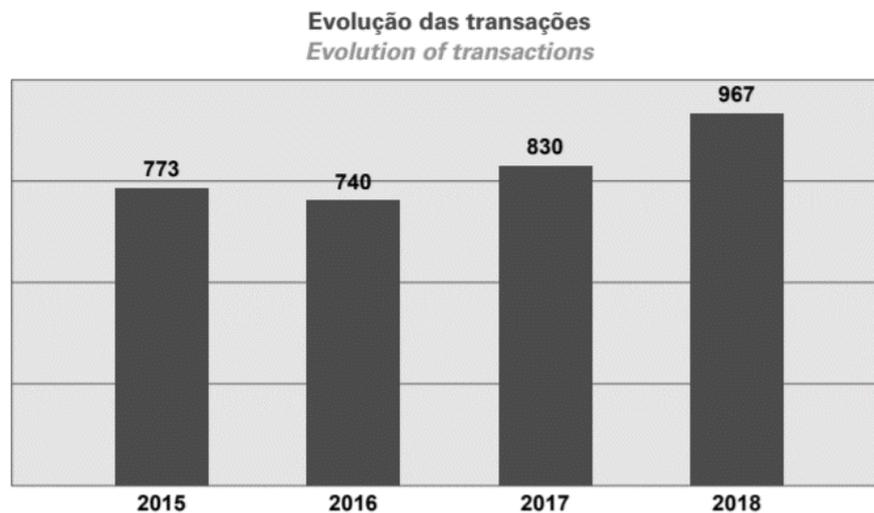


**Fonte:** Suen e Kimura (2007, p. 58)

Podemos analisar evolução do número de F&A ocorridos no Brasil entre as décadas de 1990 e 2000. Um estudo feito pela KPMG, publicado em janeiro de 2019, confirma através de sua pesquisa um total de 967 transações concretizadas no Brasil em 2018, com um crescimento superior à 16% em relação à 2017, conforme ilustra a Figura 2. Segundo relatórios da PwC Brasil, com análise de Alves e Jorge (2017), o número de fusões e aquisições nos anos de 2015 e 2016 apresentou alta em comparação aos anos anteriores. Em 2016 foram realizadas 597 fusões e aquisições, número esse inferior ao de 2015, no qual ocorreram 742. Ainda de acordo com os relatórios da PwC Brasil (2017), a região sudeste foi a que apresentou maiores índices

de realização das fusões e aquisições no país, representando 64% das ocorridas no Brasil em 2016.

**Figura 2** – Número de fusões e aquisições no Brasil entre 2015 e 2018



Fonte: KPMG (2019, p. 4)

De acordo com Kloeckner (1994), as principais fundamentações para a realização de determinada estratégia estão relacionadas aos aspectos econômicos. Ainda de acordo com autor, as economias de escalas (custo médio por unidade) das empresas, impacta positivamente na escolha de determinada estratégia. Ou seja, a economia de escala reduz custo e dessa forma representa uma boa oportunidade de ganho para essas empresas.

Para Rossetti (2001), os objetivos das fusões e aquisições são pautados em três propósitos primordiais, sendo eles: o ganho de participação de mercado (*market share*), que corresponde à compra de participação de mercado das empresas em determinados polos de atuação; a maior amplitude geográfica de atuação, se referindo a expansão que essas estratégias podem ocasionar na atuação mercadológica das empresas adquirentes; e o crescimento, fator esse apontado como de grande relevância nos objetivos das estratégias por Barney e Hertely (2008), Barros et. al. (2003) e Kloeckner (1994).

Segundo Suen e Kimura (2007), entre os diversos objetivos, apresentados pela literatura, para a realização de uma F & A, três se destacam, sendo eles: a sinergia, o aumento da capacidade e o crescimento e diversificação. Para Suen e Kimura (2007), a sinergia é destacada pelas reduções de custos indiretos das empresas, ocasionadas pelas economias de escala. Para Barney e Hertely (2008), a sinergia é um objetivo da F & A, sendo almejado que "o todo seja

maior do que a soma das partes", em que o valor pós-fusão e aquisição supere a soma dos valores pré-fusão das empresas separadas.

O aumento da capacidade também é apontado como um dos objetivos das estratégias, sendo buscado um crescimento de capacidade nos diferentes departamentos de uma empresa, como o administrativo, P&D e tecnológico (ROSS; WESTERFIELD; JAFF, 1995). Já o crescimento e a diversificação de investimentos estão associados à transposição de barreiras que as fusões e aquisições podem ocasionar as organizações (SUEN; KIMURA, 2007). Nesse sentido, uma empresa que detém uma maior diversidade de produtos para disponibilizar no mercado, consegue agrupar um número maior de consumidores. A partir disso, as participações de mercado dessas empresas aumentam e o objetivo de crescimento passa a ser conquistado (SUEN; KIMURA, 2007).

Segundo Barney e Herterly (2008), o processo de aquisição entre duas organizações pode ser realizado em diferentes modalidades e/ou tipos, sendo eles: **consolidação, aquisição de ações com direito a voto, aquisição de parte ou todos os ativos ou incorporação**. A consolidação representa um tipo de aquisição no qual a adquirida deixa de existir legalmente, perdendo a sua identidade ao ter todos os seus ativos e passivos comprados por outra organização. Ou seja, uma empresa compra totalmente uma outra organização e passa a ser proprietária de todos os seus bens, fazendo com que essa empresa deixe de existir juridicamente (BARNEY; HERTELY 2008).

Na aquisição de ações com direito a voto, uma empresa compra uma parcela de ações com direito a voto de outra empresa, seja mediante dinheiro, ações ou títulos públicos. Esse processo é feito visando a maximização de lucro da empresa proprietária de parte das ações ou como uma forma de exercer influências diante determinados setores (TRICHES, 1996). O processo de aquisição de parte ou todos os ativos ocorre mediante a aprovação dos acionistas da empresa que pode ser adquirida e se assemelha ao processo de aquisição das ações com direito a voto, sendo diferenciada pelo fato da empresa adquirente estar disposta a desembolsar uma quantia para comprar parte ou todos os ativos de outra organização (BARNEY; HERTELY 2008).

Já o processo de aquisição, intitulado de incorporação ou *takeover*, se diferencia pelos demais tipos pela empresa a ser adquirida não solicitar uma oferta da empresa compradora. Ou seja, essa estratégia pode ser denominada como uma aquisição hostil, devido a incorporação não ser desejada pelos gestores da empresa comprada (SUEN; KIMURA, 2007).

Todavia, antes da tomada de decisão final sobre qual o tipo de processo de F & A será realizado, é preciso que as empresas realizem relevantes etapas desse processo, conforme segue:

- a) **Due Diligence:** a primeira etapa de um processo de F & A se refere a uma avaliação diante a real viabilidade de concluir essa estratégia. O objetivo de determinada análise corresponde em verificar se de fato a empresa possui condições de gerar os resultados que julga possível de entregar. De início a empresa pode realizar o denominado *Due Diligence*, que corresponde a uma avaliação formada por um grupo de pessoas da empresa que vai comprar a outra. Essas pessoas realizam uma análise na empresa a ser comprada verificando as suas reais condições para o cumprimento de seus objetivos. Após essa etapa, a empresa consegue visualizar se pode prosseguir com o processo ou não (BARROS; CANÇADO, 2005);
- b) **negociação:** nessa etapa são analisados todos os pontos de avaliação coletados com o *Due Diligence* e verificados quais são os pontos fundamentais para a formação da estratégia e objetivos da empresa. Essa etapa apresenta características de ser duradoura e de apresentar conflitos na próxima etapa, que corresponde a integração (NUNES; VIEIRA, 2009);
- c) **integração:** apesar de ser uma das últimas etapas do processo de F & A, segundo Nunes e Vieira (2009), na integração os conflitos e divergências de culturas, sistemas e relações dos profissionais influenciam e fazem desta etapa aquela em que ocorrem as maiores falhas entre as empresas. Especificamente, as organizações enfrentam a dificuldade de alinhar os parâmetros de empresas diferentes e conseguir disseminar essa estratégia a toda a organização.

## 2.2 Reputação organizacional: definições e fatores que influenciam

Com a globalização, nos anos 1980 e 1990, o termo reputação organizacional ganhou destaque. Todavia, o termo reputação organizacional, conforme aponta Wartick (2002), é muitas vezes confundido e associado a outras terminologias, como por exemplo identidade, imagem ou estima, o que faz com que o uso do termo não seja compreendido de fato e interpretado da forma apontada pelos principais estudiosos da área. Brown (2006) diferencia o emprego desses conceitos, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** – Principais termos confundidos com reputação organizacional

Conceitos	O que respondem?
<b>Identidade</b>	Quem a organização é, enquanto uma empresa?
<b>Imagem desejada</b>	O que a organização quer que os outros pensem sobre si?
<b>Imagem construída</b>	O que a organização julga que os outros pensam sobre a empresa?
<b>Reputação</b>	O que os agentes de interesse pensam de fato sobre a organização?

**Fonte:** elaborado pela autora com base nos estudos de Brown (2006, p.99-106).

Davies et. al. (2003) definem reputação organizacional como o coletivo das visões de todos os *stakeholders* de uma empresa. Essa definição vai ao encontro do que apresenta Gotsi e Wilson (2001), ao destacarem a reputação organizacional sendo uma avaliação geral de uma empresa, realizada por um grupo de agente de interesse, baseado em suas experiências de relacionamento com a empresa ou com qualquer ação que a mesma tenha produzido. Neste caso é válido salientar que esse grupo de agentes se refere a funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, vizinhos e toda a sociedade, que de fato pode vir a ser influenciada com os objetivos e ações desenvolvidas por determinada empresa.

A reputação organizacional, conforme Barney (1991) é um recurso de valor ou de vantagem para uma empresa, sendo que a ela pode vir a contribuir positivamente para o alcance de seus objetivos, ou negativamente dependendo da forma que é vista pelos seus agentes. Barney (1991), ainda destaca que esse conceito é relevante para a denominada Visão Baseada em Recursos (RBV), abordagem da estratégia conhecida por enfatizar o papel dos recursos como fonte de vantagem competitiva de uma empresa, em relação as suas concorrentes. A partir disso, a reputação pode ser compreendida como um recurso raro, de difícil imitação e transferência, pois está intrínseca a organização, não sendo um elemento que pode ser direcionado a outra organização (BARNEY, 1991). Siano, Kitchen e Confetto (2010, p.69), afirmam que “embora a reputação seja um ativo intangível, para o qual nenhum valor é atribuído por convenções contábeis, é um dos ativos mais valiosos, que afeta diretamente o valor de qualquer organização no mercado”.

Segundo Brito e Thomaz (2010), a reputação de uma organização é desenvolvida ao longo do tempo, sendo determinado a partir de interações realizadas pelas empresas com seus respectivos agentes. Segundo os autores, conforme as organizações vão realizando suas atividades e interações de relacionamento, o seu comportamento é apresentado para seus *stakeholders*. Ou seja, quando essas interações são desenvolvidas, a conduta da organização é

formada, podendo ela ser favorável, caso essas interações sejam positivas ou desfavorável, caso sejam negativas. Fombrun e Shanley (1990) destacam que essa interação com os agentes de uma empresa se faz necessário, junto ao gerenciamento da reputação organizacional.

[...] um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de “enxergar” a habilidade de monitorar as expectativas de cada stakeholder, bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação de uma empresa (FOMBRUN; SHANLEY, 1990, p.233).

Desse modo, Fombrun e Shanley (1990) destacam a relevância da reputação das empresas, enfatizando que os gestores precisam fazer a gestão da reputação organizacional a partir da comunicação de interesses e objetivos associados aos agentes de interesse da organização (*stakeholders*).

Gerenciar a reputação tornou-se uma ação de extrema importância para as organizações que competem no cenário global. Hall (1992) afirma que a reputação pode ser um elemento de vantagem competitiva, diante do esforço que seus concorrentes têm para promover simpatia semelhante. Segundo Fombrun e Rindova (1998) o gerenciamento da reputação se justifica tanto pelo efeito sobre questões econômicas quanto por decisões estratégicas. Há evidências confirmadas sobre os ganhos financeiros obtidos como resultado de organizações com reputações fortes.

Um dos estudos que fazem a análise dessas evidências foi conduzido por Fombrun e Shanley (1990). Os autores mostram os impactos positivos sobre a reputação quando a organização trabalha de forma eficaz sua propaganda, exerce papéis de responsabilidade social, apresenta bom desempenho e os impactos negativos, quando os lucros são voláteis e a empresa é exposta negativamente na mídia. Dados da pesquisa demonstraram que investidores reconhecem boa reputação ao decidirem pela compra de determinadas ações, consumidores pagam preços mais altos por produtos e empregados preferem trabalhar em empresas reconhecidas por sua reputação, o que, por sua vez, retorna em ganhos financeiros.

Em estudo sobre a imagem e a reputação na gestão da identidade organizacional, Iasbeck (2007) emprega a Teoria Geral do Signo, de Charles Sanders Peirce, para qualificar as particularidades da imagem mental para quem o gera. De modo que a figura criada pelos discursos organizacionais, no entendimento de quem os adquire, inclina-se a ser vigorosamente contaminada de emoções e sentimentos, vivências e propriedades sensíveis. Causando assim, na compreensão de seus espectadores, uma imagem momentânea, exposta às variações externas e ambientais, das organizações. Ou seja, a gestão da imagem empresarial, mesmo que seja

fortemente gerida pela organização, sofre influência de riscos não sistemáticos que podem afetar significativamente a percepção de seu público. Portanto, torna-se vital o monitoramento constante e não fugaz de seu retrato no meio em que ela está inserida.

De acordo com Almeida e Muniz (2005), a compreensão do efeito que a reputação causa no desempenho organizacional é indispensável para a estruturação das relações das organizações com os seus stakeholders: de que forma defrontá-la no cotidiano da empresa, ampará-la ao longo dos anos e de que maneira diligenciar as inúmeras expectativas dos mais diversos *stakeholders*. Fombrun e Van Riel (2004) realizaram estudos em que uma reputação positiva funciona como um fascínio, guiando novos clientes e conservando os atuais, induzindo investidores, amenizando custos de capital, estimulando colaboradores, provocando nas mídias reportagem aderente, e sensibilizando positivamente o cerne do balanço financeiro.

Enfim, a reputação é também um recurso vulnerável que não pode ser comprado e consegue sem grandes esforços ter grandes abalos, difíceis de serem gerenciados (Hall, 1992). Em consequência da paridade de recursos que a maior parte das grandes empresas concorrentes possuem, a reputação torna-se um fator relevante de competição, visto que a escolha por uma ou outra empresa poderá acontecer tendo como base a reputação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados nessa pesquisa, a classificação da pesquisa quanto a sua natureza e abordagem, a técnica de coleta de dados e os procedimentos de análise das informações coletadas.

#### 3.1 Método e abordagem dos dados da pesquisa

Quanto ao método, esta pesquisa utiliza o método do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 19):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 19).

Ainda para o mesmo autor, o estudo de caso contribui significativamente para a compreensão que se tem sobre os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. A necessidade pelos estudos de caso se dá a partir do “desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2001, p. 19).

De acordo com May (2004), na análise documental, os documentos não subsistem apartados, e precisam ser colocados em uma disposição teórica para que seu conteúdo seja compreendido. Com este intuito, podemos aplicar a análise de conteúdo que engloba três estágios: estabelecer o problema de pesquisa, resgatar o texto e aplicar métodos de amostragem, interpretação e análise. Ainda no estudo de May (2004), os documentos concedem uma fonte de dados fundamental para interpretar os eventos, processos e transições nos vínculos sociais.

Cellard (2014), em estudo sobre a pesquisa qualitativa e análise documental, faz o alerta de que, o pesquisador que opera com documentos deve vencer alguns entraves e suspeitar de artimanhas, previamente ao de diagnosticar seu material. Isso porque os documentos devem, ser julgados quanto à sua credibilidade, assim como sua representatividade, além do fato de que, os devem ser interpretados corretamente pelo pesquisador na essência da comunicação que ele busca transmitir.

Esta pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa, que segundo Godoy (1995, p.58):

não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo

contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo (GODOY, 1995, p.58).

Ainda segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode ser chamada de “pesquisa naturalística”, uma vez que a observação se dá no ecossistema natural do indivíduo e não em um ambiente dirigido pelo pesquisador ou laboratório, ou seja, a pesquisa qualitativa utiliza a metodologia de observação direta da realidade como principal fonte de dados, e como atenção indispensável a investigação do mundo empírico em sua naturalidade.

De acordo com Stake (2011) os métodos mais comuns na pesquisa qualitativa são: a observação, a entrevista e a análise de materiais (inclusive de documentos). Sem descartar o fato de que o método sofre variação conforme a particularidade do estudo, considerando que a pesquisa focaliza a compreensão de um contexto singular. Diante disso, a finalidade do investigador qualitativo na maioria das vezes, consiste em analisar não várias coisas de forma generalizada, mas no estudo de causa e efeito de um único fato de maneira mais aprofundada.

A pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que tem como objetivo principal analisar a reputação organizacional como um fator estratégico que influenciou o processo de F & A entre Bayer e Monsanto, obtendo dados descritivos sobre as organizações, apenas lidando com interpretações de informações bibliográficas (BAUER; GASKELL, 2002).

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Esta pesquisa utiliza a técnica de pesquisa documental em websites sobre a estratégia de F & A das empresas Bayer e Monsanto. A pesquisa documental “é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, afim de compreender um fenômeno” (KRIPKA, 2015, p. 244). Para a pesquisa documental, foi feita a análise de 48 reportagens, publicadas pelo Jornal Folha de São Paulo entre o período de mai/2016 a jun/2020, a fim de compreender o papel da reputação organizacional no processo de F&A das empresas Bayer e Monsanto.

Além de pesquisa nos websites (nacional e internacional) de Bayer e Monsanto, foram pesquisados:

- a) **jornal com publicação diária:** Jornal Folha de S. Paulo (QUADRO 3): inicialmente foram devolvidas 134 reportagens, sendo selecionadas 49 reportagens que tratavam dos trâmites de negociação no processo de F&A da Bayer e Monsanto,

do glifosato quanto a um possível causador de câncer, e os impactos deste sobre a reputação das empresas;

- b) **vídeos postados na plataforma Youtube** (QUADRO 4): a busca retornou vários vídeos em diferentes idiomas. Foram selecionados somente vídeos em inglês e português (daqueles com maior visualização até o mínimo 1.000 visualizações). A seleção unicamente por visualizações não se mostrou adequada ao objetivo da pesquisa, pois os vídeos com maior visualização são vídeos sobre a negociação. Por isso, após aplicar o critério de maior número de visualizações, foi adotado o critério de canais institucionais, visto que postagens de origens variadas foram identificadas. Com esse critério de seleção de vídeos postados por diferentes canais institucionais, foi possível contemplar diferentes aspectos relacionados à reputação e à repercussão do herbicida glifosato e também diferentes *stakeholders*.

As reportagens pesquisadas (QUADRO 3) referem-se ao período de 05/2016 a 06/2020 e têm como foco as repercussões do glifosato, durante e após a aquisição da Monsanto pela Bayer: denúncias, multa/processos judiciais, impactos do produto para a saúde (câncer), queda das ações da Bayer por causa desse produto, ação de ativistas, impactos ambientais do produto, dentre outros que emergiram no decorrer da própria pesquisa. A pesquisa foi realizada colocando na opção de busca do Jornal Folha de S. Paulo as seguintes palavras: “Bayer Monsanto” e “glifosato”, filtrando o período de busca, entre maio/2016 à junho/2020, e selecionando as reportagens que melhor se adequaram ao tema desta pesquisa. As reportagens selecionadas estão elencadas no quadro abaixo, por ordem cronológica.

Após a coleta de dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para analisar o material pesquisado. Essa análise foi realizada como foco na repercussão na mídia de um produto da empresa Monsanto – o glifosato – durante e a após a aquisição da Monsanto pela Bayer. Conforme proposto por Bardin (1977), após a pesquisa no website, os dados foram categorizados de acordo com as repercussões da reputação desse produto sobre a estratégia de aquisição.

Sobre a pesquisa em Internet ou no Ciberespaço, Amaral, Natal e Viana (2008, p.36) falam da importância de definir a metodologia de pesquisa on-line que será utilizada, da possibilidade de se localizar os objetos de pesquisa no ciberespaço, além do posicionamento da internet como o “próprio objeto de estudo”, bem como a relação desses posicionamentos na internet “com diversas culturas”.

**Quadro 3 – Lista das reportagens pesquisadas no Jornal Folha de S. Paulo**

<b>Jornal Folha de S. Paulo</b>		
<b>Data/hora da reportagem</b>	<b>Título da reportagem</b>	
12/05/2016 às 12:08	1	Bayer estuda oferta de US\$ 40 bilhões pela Monsanto
19/05/2016 às 18:00	2	Bayer propõe compra da Monsanto e agita indústria agroquímica global
23/05/2016 às 05:24	3	Bayer faz proposta de US\$ 62 bi para assumir o controle da Monsanto
23/05/2016 às 18:03	4	Investidores sinalizam que Bayer deverá elevar proposta pela Monsanto
24/05/2016 às 12:24	5	Monsanto rejeita a proposta de compra feita pela alemã Bayer
24/05/2016 às 17:20	6	Monsanto rejeita oferta da Bayer, mas deixa as portas abertas
27/05/2016 às 15:02	7	Oferta da Bayer pode render mais de US\$ 70 mi a presidente da Monsanto
14/07/2016 às 18:19	8	Bayer aumenta oferta e propõe US\$ 64 bi para comprar Monsanto
19/07/2016 às 10:12	9	Monsanto rejeita nova oferta da Bayer, mas se diz aberta para negociações
23/08/2016 às 8:45	10	Alto índice de agricultores gaúchos com câncer põe agrotóxicos em xeque
06/09/2016 às 09:07	11	Bayer aumenta oferta por Monsanto em fase final de negociações
14/09/2016 às 09:17	12	Bayer compra gigante de sementes Monsanto por US\$ 66 bilhões
14/09/2016 às 16:14	13	União entre Bayer e Monsanto não é vista com bons olhos por produtores
15/09/2016 às 02:00	14	Transação entre Bayer e Monsanto aumenta temor de mais restrições às pesquisas
16/09/2016 às 02:00	15	Ciência debate ligação entre câncer e glifosato, pesticida mais utilizado
20/09/2016 às 16:15	16	Grandes chefs protestam contra união entre Bayer e Monsanto
13/12/2016 às 16:17	17	Acionistas da Monsanto aprovam fusão de US\$ 66 bilhões com a Bayer
17/07/2017 às 10:08	18	CADE diz que fusão entre Monsanto e Bayer é complexa e pede estudos
22/08/2017 às 13:00	19	UE abre investigação sobre a compra da Monsanto pela Bayer
04/10/2017 às 09:18	20	CADE recomenda impugnação de fusão entre Monsanto e Bayer
16/11/2017 às 02:00	21	Bayer defende fusão com Monsanto no Brasil
07/02/2018 às 19:06	22	CADE aprova fusão entre Bayer e Monsanto no Brasil
21/03/2018 às 11:47	23	Após Brasil, UE aprova fusão entre Bayer e Monsanto
31/05/2018 às 14:57	24	Bayer recebe aprovação dos EUA para negócio com Monsanto
04/06/2018 às 11:21	25	Bayer vai aposentar nome de 117 anos da Monsanto quando concluir aquisição
07/06/2018 às 15:13	26	Bayer conclui compra da Monsanto e se torna líder mundial em sementes e pesticidas
03/07/2018 às 13:11	27	Fusão de Bayer e Monsanto criará empresa com receita anual de R\$ 15 bi no Brasil
09/07/2018 às 14:18	28	Começa nos EUA primeiro julgamento por herbicida de glifosato da Monsanto
09/07/2018 às 15:37	29	Com 117 anos, Monsanto coleciona produtos controversos e acordos na Justiça
11/08/2018 às 12:06	30	Monsanto é condenada em 1ª instância nos EUA por relação entre câncer e herbicida
13/08/2018 às 16:12	31	Ações das Bayer caem 14% após veredito sobre vínculo entre herbicida e câncer
16/08/2018 às 13:44	32	Proibição de glifosato no Brasil seria desastre para agricultura, diz Maggi
23/08/2018 às 14:44	33	Monsanto, da Bayer, enfrenta 8 mil processos por glifosato nos EUA
23/08/2018 às 19:43	34	Justiça cassa liminar que proibia uso de glifosato no Brasil, diz ministro
24/08/2018 às 9:06	35	Ministro se corrige e diz que proibição do uso de glifosato continua em vigor
24/08/2018 às 18:56	37	Estudo financiado por sojicultores minimiza riscos do glifosato
03/09/2018 às 10:19	38	TRF-1 derruba liminar que suspendia registro de glifosato e outros agroquímicos
19/09/2018 às 9:03	39	Bayer entra com recurso contra condenação em caso de zelador com câncer
23/10/2018 às 10:43	40	Justiça dos EUA confirma condenação à Monsanto sobre herbicida à base de glifosato
29/11/2018 às 17:08	41	Bayer demitirá 12 mil pessoas e venderá marcas Coppertone e Dr. Scholl
02/02/2019 às 14:38	42	Rússia diz que pode restringir soja do Brasil por uso de pesticidas
23/02/2019 às 13:21	43	Glifosato: mitos e verdades sobre um dos agrotóxicos mais usados do mundo

26/02/2019 às 10:21	44	Anvisa propõe manter aval a glifosato, mas com restrições
07/03/2019 às 09:50	45	Justiça europeia libera acesso público a estudos sobre glifosato
20/03/2019 às 10:12	46	Ações da Bayer desabam após novo júri relacionar Roundup a câncer
26/07/2019 às 18:40	47	Juíza reduz em 95% indenização a casal em processo sobre glifosato
04/09/2019 às 15:44	48	Alemanha quer banir o glifosato até 2023
24/06/2020 às 16:49	49	Bayer vai pagar US\$ 10,5 bi para encerrar ações que ligam herbicida à base de glifosato a câncer

Fonte: elaborado pela autora.

#### Quadro 4 - Material audiovisual pesquisado na Plataforma Youtube

	Título do vídeo/link	Número Acessos	Duração/ Data da postagem	Canal
1	"Sim, o glifosato é potencialmente cancerígeno" <a href="https://www.youtube.com/watch?v=03ZBAwTfNgI">https://www.youtube.com/watch?v=03ZBAwTfNgI</a>	3.521	2:51 01/06/2016	euronews (português)
2	Bayer's Agreement to Acquire Monsanto <a href="https://www.youtube.com/watch?v=jCMuFXaXG5U&amp;t=67s">https://www.youtube.com/watch?v=jCMuFXaXG5U&amp;t=67s</a>	3.558.518	3:38 14/09/2016	Bayer Global
3	Bayer-Monsanto merger is 'marriage made in hell,' say activists <a href="https://www.youtube.com/watch?v=EuZ9WkXDRpY">https://www.youtube.com/watch?v=EuZ9WkXDRpY</a>	1.437	0:50 30/03/2017	euronews (English)
4	Bayer-Monsanto merger plan protests <a href="https://www.youtube.com/watch?v=W4oTq1bN70c">https://www.youtube.com/watch?v=W4oTq1bN70c</a>	2.037	1:00 03/03/2018	euronews (English)
5	Bayer CEO on Lower Earnings, Monsanto Purchase, Roundup <a href="https://www.youtube.com/watch?v=SpFJGmkaII">https://www.youtube.com/watch?v=SpFJGmkaII</a>	5.845	6:50 05/09/2018	Bloomberg Markets and Finance
6	Jury finds Monsanto's Roundup weed killer contributed to man's cancer <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qVXPnPrRGz4">https://www.youtube.com/watch?v=qVXPnPrRGz4</a>	16.675	3:00 20/03/2019	CBS This Morning
7	Bayer's acquisition of Monsanto is becoming a disaster <a href="https://www.youtube.com/watch?v=sq9HwJWymfU">https://www.youtube.com/watch?v=sq9HwJWymfU</a>	114.176	3:59 28/03/2019	DW News
8	Monsanto Bayer orderd to pay 2 billion dollars in Glyphosate cancer trial   DW News <a href="https://www.youtube.com/watch?v=WREqjYxNt7c">https://www.youtube.com/watch?v=WREqjYxNt7c</a>	21.452	5:48 14/05/2019	DW News
9	Bayer looks to turn around toxic Monsanto acquisition   DW News <a href="https://www.youtube.com/watch?v=c19pjhnl1fso">https://www.youtube.com/watch?v=c19pjhnl1fso</a>	14.456	3:20 16/06/2019	DW News
10	Bayer se enfrenta a 18.400 denúncias por glifosato en EE. UU. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hZ4g6ivNe9M">https://www.youtube.com/watch?v=hZ4g6ivNe9M</a>	7.999	31/07/2019 1:10	DW Español
11	Bayer CEO Baumann: 'Way Too Early' to Say on Roundup-Related Cash Call <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4LidwBUhWMA">https://www.youtube.com/watch?v=4LidwBUhWMA</a>	6.860	6:11 27/02/2020	Bloomberg Markets and Finance
12	Bayer anuncia acordos de quase 10 mil milhões de euros para resolver processos da Monsanto <a href="https://www.youtube.com/watch?v=-pgZdPIY1MI">https://www.youtube.com/watch?v=-pgZdPIY1MI</a>	2.325	0:50 24/06/2020	euronews (português)
13	Bayer CEO on \$10 billion settlement to resolve weedkiller lawsuit <a href="https://www.youtube.com/watch?v=eaXsgsvVYXI">https://www.youtube.com/watch?v=eaXsgsvVYXI</a>	8.814	4:24 25/06/2020	CNBC Television

Fonte: Elaborado pela autora

Para análise do conteúdo levantado nessa pesquisa, foi utilizada a metodologia de conteúdo da mídia, e pesquisa na internet. Difundido na metade inicial dos anos 2000, período em que a internet já atingia o posto de mais um objeto transmitido pela mídia e comunicacional posto no dia a dia de diversas sociedades, os estudos sobre a internet traz alguns debates favoráveis e outros contrários de como esta pode ser considerada uma ciência emancipada. A internet é um universo especialmente complexo de analisar, devido à sua proporção, heterogeneidade e diligência (FRAGOSO, 2015).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Bayer e Monsanto: breve descrição das empresas e cronologia do processo de F & A

Nessa seção, foi realizada uma breve descrição sobre a empresa Bayer, a partir do website institucional da própria empresa (BAYER, 2020) e uma breve descrição sobre a empresa Monsanto, a partir de outros websites diferentes do website institucional da companhia, uma vez que a página institucional da empresa foi desativada após a aquisição pela Bayer: Britannica (2020), Rede de Agricultura Sustentável – RAS (2020). O website Brasil de Fato, que propõe uma visão popular da notícia, denuncia que a Bayer comprou a Monsanto e “tenta apagar história manchada da empresa” (PINA, 2018).

Em 01 de agosto de 1863 na cidade de Barmen - Alemanha, Friedrich Bayer e Johann Friedrich Weskott fundaram a sociedade limitada “Friedr. Bayer et. Comp”, que tinha como atividade principal a fabricação de corantes sintéticos. Foi estabelecido como mercado alvo, as vendas para a indústria têxtil, que estava em grande ascensão em virtude da Revolução Industrial. Em 1881, a Bayer foi transformada em uma empresa por ações, chamada de “Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.”, que neste período registrou um crescimento em sua força de trabalho, saltando de três para mais 300 funcionários, durante este período. Após essa abertura de capital, entre os anos de 1881 a 1913, a companhia ampliou suas atividades e se tornou uma empresa química com operações internacionais. Nesse período, foi construído um laboratório científico no distrito de Elberfeld, que se tornou a sede da empresa até 1912, constituindo novos padrões em pesquisa industrial. As aplicações em pesquisa da Bayer deram origem a inúmeros produtos farmacêuticos, em que vale destacar a chamada “droga do século” a Aspirina®, difundida no mercado em 1899 (BAYER, 2020).

Com o passar dos anos, a sede em Elberfeld tornou-se pequeno frente ao crescimento ininterrupto, levando a empresa a adquirir a fábrica de alizarina no Norte de Colônia e posteriormente comprou terras as margens do Rio Reno. Nas décadas subsequentes, as filiais estrangeiras suplementares foram definidas com o propósito de ampliar a conjuntura da Bayer em relevantes mercados. A formação de uma corporação de vendas em todo o mundo foi a fonte determinante para o ininterrupto progresso para a companhia. Atualmente a Bayer é constituída praticamente em todos os países do mundo.

A primeira depressão comedida na República Federal da Alemanha chegou em 1966, mas foi com a crise de 1973/74 que “o milagre econômico” acabou. Em alguns meses os custos para aquisição de matéria-prima químicas à base de óleo aumentaram demasiadamente, o que

também se acometeu com a Bayer. O momento mais grave da crise veio no começo de 1980 como uma recessão global crítica constituída. Mesmo com uma situação hostil à sua volta, a Bayer ampliou suas atividades internacionais, dando enfoque na Europa Ocidental e os EUA. Em 1974 nos Estados Unidos, a organização comprou a Cutter Laboratories Inc. e a Miles Laboratories Inc. em 1978, essas aquisições possibilitaram a Bayer a alcançar espaço relevante no mercado americano de produtos farmacêuticos (BAYER, 2020).

A Bayer também impulsionou suas ações em P&D, ampliando incessantemente aos seus negócios de pesquisa de proteção à produção e produtos farmacêuticos. Os produtos de êxito gerados a partir dos laboratórios de pesquisa da Bayer, nesta época, englobam medicamento cardiovascular, o produto de proteção ao cultivo antifúngico e o primeiro antibiótico de amplo espectro da Bayer. No ano de 1988, a organização celebrou o 125º aniversário desde a sua fundação, e converteu-se na primeira empresa Alemã a catalogar suas ações na Bolsa de Valores de Tóquio (BAYER, 2020).

A globalização trouxe um grande desafio, na década de 1990, em que se viu uma vasta transformação estrutural, para a Bayer e para outras empresas. A América do Norte permaneceu como mercado relevante para o Grupo, que comprou em 1990 a companhia canadense Corporação de Borracha Polysar, cuja sede era na cidade de Toronto. Esta aquisição foi a mais notável da história da empresa até então, uma vez que colocou a Bayer como a maior fornecedora de matérias-primas para a indústria de borracha do mundo (BAYER, 2020). Para mais adequadamente atender aos desafios do futuro, a Bayer criou, em 1995, seu terceiro centro de pesquisa farmacêutica a Bayer Yakuhin Ltd., nesta ocasião em Kansai Science City, próximo à Kyoto, no Japão. Com isso, definiu-se a “tríade de pesquisa farmacêutica” (Europa/América do Norte/Japão) da Bayer (BAYER, 2020). Nos anos seguintes, foram acrescentadas alianças com empresas de biotecnologia.

No ano 2000, a aquisição do negócio de polióis da Lyondell Chemical Company, nos EUA, transformou a Bayer na maior produtora mundial de matérias-primas para poliuretanos. No ano seguinte, em 2001, o Grupo alcança mais uma posição importante no mercado global, dessa vez como líder em produção de cultivo, pela compra da Aventis CropScience por 7,5 bilhões de euros. No mês de dezembro de 2001, a administração da empresa revela suas estratégias para designar uma holding para gerenciamento empresarial. Essas mudanças possibilitaram a reorganização do Grupo que teve, entre os anos de 2002 a 2005, 8 notáveis subgrupos legalmente independentes da Bayer (BAYER, 2020).

A partir de agosto de 2007, **a companhia passou a investir em questões sociais e**

**ambientais**, marcado pela Conferência Internacional Juventude TUNZA do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), que reuniu pela primeira vez na Europa Central 180 jovens de 85 países diferentes para discussões sobre questões ambientais globais. Em novembro de 2007 inicia o lançamento do Programa de Clima da Bayer integralizado e de todo o Grupo, cujo principal objetivo é a diminuição nas emissões de CO<sub>2</sub> dos alojamentos de produção da Bayer. Em junho do ano seguinte, conquista do Prêmio Ambiental 2008 na categoria “Tecnologias que Respeitam o Meio Ambiente” pela Federação de Indústrias Alemãs (BDI).

Em 2013, a Bayer celebra o 150º aniversário de sua fundação em todo o mundo, fazendo uma exposição solene e servindo uma refeição comemorativa aos seus 110.000 funcionários, com o propósito de difundir o princípio da Bayer para mais de 50 países através da **canção de aniversário “Uma Vida Melhor”**. Em 2016 a Bayer também comemorou os 120 anos desde a sua fundação no Brasil. Neste mesmo ano, ela foi eleita pela pesquisa Top 100 Most Powerful Brands – Tenet Partners, como a terceira marca mais poderosa do mundo (BAYER, 2020). Ainda em 2016, A Bayer comunicou a anuência do conselho administrativo para a oferta de compra da Monsanto, que arrematou sua proposta no ano de 2018.

A Monsanto Chemical Works foi fundada em 04 de abril de 1901 pelo agente de compras de uma empresa farmacêutica, John Francis Queeny, na cidade de Saint Louis – Missouri, Estados Unidos. Queeny iniciou investindo de seu próprio dinheiro para lançar a indústria, que chamou de Monsanto em homenagem ao nome de solteiro de sua esposa, Olga Mendez Monsanto, para fabricar o adoçante sintético sacarina.

A empresa atingiu a produção de sacarina em escala total em 1902, adicionou cafeína e vanilina à sua linha de produtos nos anos seguintes e em 1905 começou a obter lucro. Com a Coca-Cola Company sendo um dos principais clientes da Monsanto, as vendas alcançaram o patamar de 1 milhão de dólares em 1915. A Monsanto começou a produzir a Aspirina® em 1917 (BRITTANICA, 2020). Em 1919, a companhia instituiu uma filial na Europa, através de uma sociedade com a Graesser’s Chemical Works, de Cefn Mawr, País de Gales, para a produção de vanilina, ácido salicílico, e posteriormente, borracha.

Na segunda década de sua história, em 1920, a organização estendeu sua produção para outros compostos químicos como o ácido sulfúrico. Como muitas outras empresas químicas, a Monsanto se expandiu durante a Primeira Guerra Mundial e se desenvolveu sobre a produção das altas tarifas dos Estados Unidos na década de 1920. John Queeny passou o controle da empresa para seu filho Edgar M. Queeny, em 1928, que transformou a Monsanto em um gigante industrial antes de se aposentar em 1960. A empresa foi denominada como Monsanto Chemical

Company em 1933. A produção de estireno, um componente da borracha sintética, foi vital para o esforço de guerra dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra. Refletindo suas diversas ofertas de produtos, a empresa mudou seu nome para Monsanto Company em 1964. No ano de 1985 a Monsanto comprou a empresa farmacêutica G.D. Searle & Co. fabricante do adoçante artificial aspartame, NutraSweet. Porém, em 2000, a Monsanto vendeu seus negócios de adoçante, incluindo essas compras de 1985 (BRITTANICA, 2020).

Nos anos 1940, a organização se transformou em uma das dominantes no fornecimento de plástico, englobando o polietileno e as fibras sintéticas. Desde esse momento, a Monsanto se manteve entre as 10 indústrias químicas dos Estados Unidos. Outros produtos de destaque desenvolvidos pela empresa foram os herbicidas 2, 4, 5-T, o conhecido agente laranja, resultante da mistura dos herbicidas 2, 4-D e o 2, 4, 5-T, usado na Guerra dos EUA contra o Vietnã, nos anos de 1960; e o PCB, que é conhecido no Brasil como Ascarel, um elemento químico profundamente tóxico, que foi banido em 1971 nos Estados Unidos e em 1981 no Brasil (RAS – Rede de Agricultura Sustentável).

Na década de 1990, a aquisição da Calgene Inc., DEKALB Genetics e de outras empresas de biotecnologia fez da Monsanto líder no desenvolvimento e produção de sementes de safras geneticamente modificadas. Em 1994, a companhia iniciou a produção comercial do composto BST (somatotropina bovina), um suplemento para vacas leiteiras. Em setembro de 1997, a organização filia-se numa série de negociações com a Solutia. Até então com três setores de atuação, os produtos agropecuários, indústria química e farmacêutica, a Monsanto transferiu os direitos de indústria química (BRITTANICA, 2020).

O Grupo Monsanto inicia o processo de fusão com a empresa farmacêutica global Pharmacia & Upjohn no dia 19 de dezembro de 1999, que é concretizado em março dos anos 2000, e a Monsanto se converte em uma empresa secundária da nova organização. Após uma sequência de operações, em 13 de agosto de 2002 a subsidiária Monsanto volta a se emancipar da Pharmacia e passa a operar apenas no segmento do Agronegócio, transformando-se numa empresa de capital aberto. Seus principais negócios eram na agricultura e biotecnologia, e para promover esses interesses, adquiriu várias empresas de sementes e empresas de software no início do século XXI (BRITTANICA, 2020).

Durante esse período, a Monsanto começou a ser vista de forma negativa pelo público. Houve oposição à sua oferta de organismos geneticamente modificados e a empresa estava envolvida com produtos químicos que supostamente causavam problemas de saúde. Na década de 2010, inúmeros processos foram requeridos alegando que o herbicida Roundup, cujo

principal composto é o glifosato, causava câncer. Nesse cenário, em maio de 2016, foi anunciado que a farmacêutica Alemã Bayer estava comprando a Monsanto em um negócio avaliado em U\$ 66 bilhões (BRITTANICA, 2020).

**Quadro 5 – Resumo de informações básicas das empresas Bayer e Monsanto**

<b>Informações Básicas</b>	<b>Bayer</b>	<b>Monsanto</b>
Data de criação	1 de agosto de 1863	04 de abril de 1901
País sede	Alemanha	Estados Unidos
Ramo de atividade	Química e farmacêutica	Agricultura e Biotecnologia
Principais produtos	Medicamentos gerais e especiais, medicamentos veterinários, biotecnologia vegetal	Pesticidas, herbicidas e transgênicos

Fonte: elaborado pela autora com base nas reportagens pesquisadas e website das empresas.

Anunciada em maio de 2016, a aquisição da Monsanto pela Bayer criou uma empresa que corresponde a aproximadamente um quarto do mercado mundial combinado para antibióticos, sementes geneticamente modificadas e pesticidas. Juntas, faturavam anualmente aproximadamente U\$ 25 bilhões, com um quadro de 140.000 funcionários (G1, 2016). As negociações começaram no primeiro semestre 2016, com ofertas de aquisição apresentadas pelo grupo Bayer, que foram aceitas pela Monsanto em setembro de 2016 pelo valor de U\$ 128,00/ação totalizando U\$ 66 bilhões.

“Temos o prazer de anunciar a combinação de nossas duas grandes organizações. Isso representa um grande passo para nosso negócio Crop Science e reforça a posição de liderança global da Bayer como empresa de Ciências da Vida, impulsionada pela inovação e que ocupa posições de liderança em seus principais segmentos, entregando valor substancial aos acionistas, clientes, funcionários e à sociedade em geral”, disse Werner Baumann, CEO da Bayer AG. (G1, 2016)

A compra da Monsanto pela Bayer ficou sujeita à aprovação de autoridades antitruste e órgãos reguladores. De início, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), recomendou a objeção da fusão entre as empresas, pois, segundo as agências reguladoras do Brasil, EUA e Europa, a junção poderia causar um desequilíbrio do mercado, gerando efeitos anticompetitivos no mercado. No Brasil, o CADE aprovou a operação de compra em 7 de fevereiro de 2018, porém a aquisição estaria condicionada à venda de ativos na área de sementes e herbicidas da Bayer, para outra companhia. No mês seguinte, em 20 de março de 2018, a União Europeia aprovou o processo, também sob a premissa de solucionar a sobreposição de atividades em campos como sementes ou a agricultura digital. No mesmo mês, o Departamento de Justiça dos EUA em concordância com o Brasil, UE e também a China, aprovou a aquisição

da Monsanto pela Bayer, mantendo-se na obrigação de renunciar suas atividades no setor de sementes, pesticidas e chamada agricultura digital para outra empresa. A empresa alemã fez a promessa de ceder atividades e ativos no setor de sementes e pesticidas a fim de preservar-se de dualismos com a Monsanto (Reportagens 22, 23 e 24, Folha de São Paulo, 2018).

Em junho 2018, o processo de aquisição foi finalizado (QUADRO 6), pelo valor aproximado de R\$ 247 bilhões, levando à Bayer a ocupar a posição de liderança no mercado mundial de sementes, fertilizantes e pesticidas. Esta, foi a maior compra feita por uma empresa alemã no exterior até então. **A Bayer anunciou, após a compra, que suspenderia o nome da Monsanto, por este ter se tornado um agente causador de protestos de ativistas do meio ambiente.** Porém, afirmou que manteria no mercado produtos importantes como o Roundup, por ser um dos herbicidas mais comercializados no mercado, apesar de ser indicado como maléfico para a saúde. A operação representa "um alto risco para a reputação, mas também enormes oportunidades de mercado", segundo o jornal alemão Frankfurter Allgemeine Zeitung (Reportagem 26). Essa declaração evidencia uma decisão estratégica baseada na análise custo-benefício, mais do que baseada em princípios ou outros fundamentos morais.

**Quadro 6 – Resumo cronológico da F&A das empresas Bayer e Monsanto**

Data	Principais eventos relacionados à compra da Monsanto pela Bayer
Mai/2016	Bayer anuncia o interesse de compra da Monsanto
Setembro/2016	Monsanto aceita proposta de U\$ 66 bilhões
Fevereiro/2018	CADE aprova a F&A entre a Bayer e Monsanto no Brasil
Março/2018	União Europeia, China e EUA aprovam a F&A
Junho/2018	Bayer conclui a compra da Monsanto

Fonte: elaborado pela autora a partir das reportagens analisadas.

#### **4.2 A Repercussão na Mídia do Caso do Glifosato e os Impactos sobre a Reputação da Bayer com a aquisição da Monsanto**

O glifosato (FIGURA 3) é um herbicida que foi inicialmente regulado de grande risco no Brasil. É um híbrido organofosforado (um fosfonato), ou seja, uma molécula desenvolvida na fabricação de produtos químicos. É usado para matar ervas daninhas. Esse herbicida à base de glifosato é posto nas folhas de ervas daninhas, que germinam naturalmente junto às lavouras e danificam a produção agrícola. Além do seu uso como combatente às pragas na lavoura, o glifosato, em alguns casos, também pode ser empregado como dessecante. Isto é, se o produtor desejar colher a soja e por alguma razão essa, até aquele momento, permanecer verde, o emprego do herbicida padroniza a lavoura e viabiliza a antecipação da colheita (G1, 2019).

FIGURA 3 – Ingredientes dos agrotóxicos mais vendidos

## Agrotóxicos mais vendidos no Brasil, nos EUA e na UE

Produtos para controle de plantas daninhas são os mais procurados pelos agricultores destas regiões



Herbicidas		
Princípio ativo	Registrado	Culturas que utilizam
<b>Glifosato</b> 4		grãos, algodão, cana-de-açúcar, cereais, frutas, pastagens, fumo, eucaliptos e seringueiras
<b>2,4-D</b> 4		grãos, cereais, cana-de-açúcar, eucaliptos e pastagens
<b>Atrazina</b> 5		grãos, cana-de-açúcar, abacaxi e seringueira
<b>Dicloreto de paraquate</b> 1		grãos, algodão, cana-de-açúcar, batata e frutas
<b>Diurom</b> 5		algodão, grãos, cana-de-açúcar, eucaliptos e frutas
<b>S-Metolacoloro</b> 4		algodão, cana-de-açúcar, grãos, flores, mandioca e eucaliptos
<b>Mesotriona</b> 5		cana-de-açúcar e milho
<b>Acetocloro</b> 4		cana-de-açúcar e grãos
<b>Dicamba</b> 4		algodão, grãos e pastagens
<b>Sulfentrazona</b> 4		algodão, frutas, fumo, grãos, cana-de-açúcar e eucaliptos
<b>Flufenaceto</b> 4		grãos e cereais
<b>Mesosulfuron</b>		grãos e cereais

Fonte: TOOGE (2019)

Criado nos anos de 1950 pela indústria farmacêutica, suas características herbicidas foram evidenciadas por volta de 1970, pelo químico John E. Franz, da Monsanto, quando o elemento ficou conhecido. A comercialização do composto ganhou destaque quando a companhia difundiu sua linha de sementes transgênicas Roundup, resistentes ao glifosato, em 1990. Ofertado para agricultores desde 1974, a substância é atualmente o herbicida é um dos mais comuns e comercializados do mundo (FIGURA 3).

Isso ocorre porque, até pouco tempo atrás, alegaram que o glifosato, era um dos agrotóxicos de menor controvérsia, considerando que ele atua coibindo uma enzima empregada nas plantas invasivas para gerar fotossíntese, e que os animais, assim como os seres humanos não portam essa enzima. Sendo assim, teoricamente, não deveriam ser contaminados pela substância, explica o agrônomo e pesquisador da Escola Nacional de Saúde Pública de Fiocruz, Luís Cláudio Meirelles (MORI, 2019).

Essa provável segurança no produto, associada à expansão de soja geneticamente modificada durável em relação aos efeitos do glifosato, fizeram com que ele se espargisse ligeiramente pelo mundo e se fosse vastamente utilizado. Numa época em que se procurava a majoração de lucros com as lavouras, o glifosato se mostrou ser uma das melhores alternativas, sem indícios presentes sobre os seus danos na saúde humana. Entretanto, no ano de 2015, a Agência Internacional para Pesquisa sobre o Câncer (IARC), associada à Organização Mundial de Saúde (OMS), embasada em centenas de pesquisas provou que o glifosato era “provavelmente cancerígeno” para os seres humanos (CEE-FIOCRUZ, 2019).

Em contrapartida, a Agência de Proteção Ambiental Americana (EPA) reavaliou o produto e permaneceu insistindo que o herbicida é seguro, se for utilizado de modo correto. Seja qual for o agrotóxico, é um produto químico do qual a comercialização e funcionalidade são regidos por lei. A agência reguladora europeia (EFSA) também fez o reestudo do produto em 2016, e o considerou invulnerável à saúde humana, contanto que os seus resíduos sejam baixo nos alimentos. Outro órgão a se mostrar favorável ao consumo do glifosato em níveis mínimos nos alimentos foi a FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura) através de uma reunião que aconteceu no mesmo ano com seus representantes em conjunto com a OMS (G1, 2019).

O Quadro 7 traz de forma resumida, uma linha do tempo do uso do Glifosato no Brasil.

**Quadro 7 – Linha do tempo do Glifosato com os fatos mais importantes na história**

<b>Linha do tempo do glifosato com os dez fatos importantes na história do agrotóxico mais usado no Brasil</b>	
1950	Descoberta da molécula do glifosato pelo químico suíço Henri Martin, da farmacêutica Cilag.
1970	O químico John E. Franz, da Monsanto, desenvolve herbicidas à base de glifosato. O produto já era usado pela Stauffer Chemical para limpar metais.
1974	Monsanto passa a produzir herbicidas de glifosato em escala industrial, inicialmente para produção de borracha na Malásia e trigo no Reino Unido.
1995	Chegam ao Brasil as sementes transgênicas de soja, milho e algodão Roundup Ready, da Monsanto, resistentes ao glifosato. As vendas saltam a partir de 2005, com a liberação da soja transgênica, e transformam o produto no herbicida mais usado nas lavouras.
2000	Patente da Monsanto expira e o glifosato vira princípio ativo de mais de 2 mil produtos de diversas outras empresas. Hoje, no Brasil, mais de 100 agrotóxicos contêm glifosato.
2015	Estudo da Agência Internacional para Pesquisa do Câncer (IARC), ligada à Organização Mundial da Saúde (OMS), associa o glifosato ao câncer, descrevendo-o como um “provável causador” da doença.
2016	Um painel com representantes da OMS e da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) dão parecer positivo ao glifosato quando a exposição se dá de forma limitada e por meio do consumo de alimentos.
2018	A Bayer conclui a compra da Monsanto por US\$ 63 bilhões (R\$ 248 bilhões), a maior já feita pela empresa alemã no exterior, criando a maior companhia de pesticidas e sementes do mundo. Bayer é condenada a pagar US\$ 289 milhões (R\$ 1,1 bilhão) ao ex-jardineiro Dewayne Johnson, que teve câncer por exposição prolongada ao glifosato.
2019	Em março de 2019, Bayer foi condenada a pagar US\$ 80 milhões (R\$ 315 milhões) a Edwin Hardeman, por não alertar sobre os riscos do produto. Anvisa faz reavaliação do glifosato, iniciada em 2008, e permite seu uso no Brasil. Afirma que a substância “não apresenta características mutagênicas e carcinogênicas”. A agência avaliou 16 pareceres próprios e 3 externos. Até 6 de junho estão abertas as consultas públicas sobre o glifosato no país.

Fonte: CCE-FIOCRUZ (2019)

Com base nestes argumentos, a Comissão Europeia outorgou o exercício do glifosato no continente até o ano de 2022, quando retornará a executar um novo julgamento. No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) efetuou, uma reavaliação sobre o glifosato, instaurado em 2008, declarou que ele “não apresenta características mutagênicas e carcinogênicas”. No Brasil, o produto vai além das pequenas e grandes propriedades agrícolas, sendo empregado em manutenção de jardinagem e parques públicos. (G1, 2019). No Brasil, a Anvisa alterou a classificação dos pesticidas “considerados altamente tóxicos”, decisão que foi criticada por ambientalistas. A Anvisa informa que está “adotando um padrão internacional” (TOOGE; MANZANO, 2019).

A análise de conteúdo das reportagens e publicações selecionadas na pesquisa, listadas nos Quadros 3 e 4, mostrou o descontentamento de diversos ativistas com o anúncio da F&A das companhias principalmente em relação ao histórico da Monsanto e em como o Glifosato trouxe impactos negativos à reputação da empresa, que foi pioneira na comercialização do produto e em consequência do processo de F&A, levou esses impactos à Bayer que ainda sofre com os danos causados pelo produto.

O Vídeo 1, mostra uma entrevista dada pelo médico, epidemiologista e ex-diretor da IARC Kurt Straif que defendeu a teoria de que sim, o Glifosato é potencialmente cancerígeno, num estudo conduzido pela Agência Internacional para Pesquisa sobre o Câncer, através de exames toxicológicos coletados em animais que foram expostos à substância, o especialista revela que houve nocividade para os genes. Na reportagem 15, publicada no Jornal Folha de São Paulo, a IARC volta a se manifestar rotulando o Glifosato como “provavelmente cancerígeno” e que na academia, existem pesquisas que associam a exposição do pesticida ao aumento do linfoma, mas outros que revelam a precariedade dessa correlação.

Outro estudo que reforça essa teoria foi feito no Brasil, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que defrontou o número de óbitos por diagnóstico de câncer da microrregião de Ijuí com as registradas no estado do RS e no país entre os anos de 1979 a 2003 e detectou que os níveis de mortalidade local ultrapassam tanto a gaúcha como a Nacional. Na opinião dos especialistas que enfrentam o problema local, não há hesitação sobre o encadeamento do veneno à doença. O Oncologista e coordenador do Centro de Alta Complexidade em Oncologia (Cacon) Fábio Franke, alega que “milhares de pessoas estão morrendo de câncer por causa dos agrotóxicos” pois, segundo ele, a maioria dos doentes vem da área rural. (Reportagem 10).

Publicado em setembro de 2016 os executivos da Bayer e da Monsanto, Werner Baumann e Hugh Grant, fizeram um comunicado oficial, na concretização do processo de F&A. Na reportagem, defendiam e celebravam o processo como sendo um marco histórico para as duas companhias. “Nós estamos totalmente comprometidos em ajudar a resolver um dos maiores problemas da sociedade, que é alimentar uma população mundial em crescimento massivo de maneira ambientalmente sustentável” disse o CEO da Bayer e ainda complementou que a união das duas empresas possibilitaria a criação de valores e a inovação em agricultura, possibilitando aos produtores a maximização de recursos de maneira sustentável, “produzindo mais com menos”. Na sequência, Grant, confirma o discurso de Baumann em sua fala e complementa dizendo que “esta combinação (das companhias) vai entregar exatamente isso: um mecanismo de inovação que combina o portfólio de proteção de safras da Bayer com as nossas (Monsanto) sementes e linha premium e nossa plataforma corporativa para ajudar nossos produtores com os obstáculos do futuro” (Vídeo 2).

O anúncio da união entre as duas empresas trouxe à tona várias reações contrárias ao redor do mundo e causou o temor de alguns produtores. Conforme a reportagem 13, alguns produtores não enxergam com bons olhos este acontecimento, pois ele pode gerar concentração

e até monopolizar o setor de fornecimentos de insumos agropecuários. Nas palavras de Rui Prado, presidente da Federação da Agricultura do Estado de Mato Grosso (Famato), a monopolização gera elevação de custos pois “essas uniões sempre resultam em aumento de preços para o produtor e, por consequência, para o consumidor final”.

Diversos protestos ativistas ocorreram, deixando grandes repercussões nas mídias. Em frente à Comissão Europeia alguns ativistas protestavam durante a análise do processo, utilizando o termo que a junção das empresas seria “o casamento feito no inferno” (FIGURA 4), será ruim para os consumidores, para os fazendeiros e também para a natureza. (Vídeo 3). Na França, também houveram manifestações, com militantes indo às ruas fantasiados e com cartazes, além do ato de, na tentativa de induzir a política dinamarquesa e atual Comissária Europeia Margrethe Vestager os ativistas enviaram mais de 50 mil e-mails e 5 mil cartas de posição contrária ao processo de F&A (Vídeo 4).

**FIGURA 4** – Imagem da aquisição Bayer-Monsanto: “casamento do inferno”



Fonte: Jornal Folha de S. Paulo (Reportagem 23).

Ativistas vestidos de noiva e noivo seguram placas da Bayer e da Monsanto em protesto contra a fusão  
- Emmanuel Dunand - 30.mar.2017/AFP

Ainda na França, diversos chefes de culinária também protestaram contra essa estratégia, pois ela representava uma ameaça à diversidade e a boa procedência dos alimentos em todo o planeta. (Reportagem 16). Outra preocupação gerada foi na área de pesquisa e desenvolvimento, pois conforme Reportagem 14, o processo de aquisição poderia causar mais

restrições às pesquisas. Delata-se à Monsanto de levantar um excesso de entraves à pesquisa com seus laborares e traços transgênicos (estruturação de DNA) preservados por propriedade intelectual.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), de acordo com a Reportagem 18, descreveu a F&A da Bayer com a Monsanto como “complexa” e impôs a realização de inquéritos, com a necessidade de estudos para avaliação dos possíveis impactos concorrenciais da transação. Além de oportunizar às partes envolvidas a exposição das eficiências econômicas que têm de ser criadas a partir deste processo. Por causa dessa declaração, a Comissão Europeia em agosto de 2017, iniciou uma intensa investigação sobre a aquisição da Monsanto pelo Grupo alemão, em sua declaração, a comissária Margrethe Vestager afirma que a Comissão deve assegurar “uma concorrência efetiva para que os agricultores possam ter acesso a produtos inovadores, melhor qualidade e compra de produtos a preços competitivos”.

Em outubro deste mesmo ano, a superintendência-geral do Conselho propôs objeção à compra ao avaliar que as eficiências operacionais argumentadas eram escassas frente aos possíveis resultados anticompetitivos, e que essas apreensões requerem uma “solução de caráter estrutural” (Reportagem 20). No mês seguinte, em novembro, A Bayer saiu em defesa do processo e em contestação aos pretextos do CADE, conforme reportagem 21, ao afirmar que “há uma nova competição (entrada de empresas de tecnologia) surgindo que as pessoas ainda não percebem muito, mas nós sim. Não temo que haja falta de concorrência, minha preocupação é que a Bayer ainda esteja por aqui daqui 10 anos” e ainda complementa “tudo o que fazemos é baseado em gerar mais inovação que nossos competidores para que os agricultores tenham incentivo a usar nossos produtos.

Mesmo diante dos possíveis riscos de imagem relacionados à Monsanto, em junho de 2018, a Bayer confirmou que, após a concretização da F&A, o nome da empresa americana de 117 anos seria aposentado (Reportagem 25). Pode-se dizer que a decisão tomada foi estratégica, considerando que a Monsanto, nos últimos anos, tem se tornado uma para-raios da objeção dos ambientalistas devido à tecnologia de sementes geneticamente modificadas. Mesmo assim, toda a repercussão negativa a respeito do processo de aquisição da Monsanto pela Bayer, fez com que as ações da Bayer se despencassem no mercado (Reportagem 31). Um dos fatores que mais contribuíram para essa “má reputação” da Monsanto, devido à associação dessa empresa com seu principal produto: o Roundup, à base do Glifosato (Reportagem 29)

Em entrevista para a Bloomberg Markets, no Vídeo 5, o CEO da Bayer, Werner

Baumann justificou que essa desvalorização se deu pelo fato de a Bayer fechar os negócios da Monsanto depois do esperado. Ele argumenta que este movimento inicial já estava previsto, mas que a companhia estava otimista com a união dos negócios no restante do ano. O entrevistador questionou o CEO sobre o receio de se comprar uma empresa que já estava envolvida em processos pelo Roundup, o CEO defendeu que “em aspectos competitivos, a combinação tem de tudo pra ser uma das melhores empresas químicas do mundo e desenvolvedoras de biotecnologia e agricultura digital”, eles não têm receios e estão animados com a compra. Sobre os processos relacionados ao Roundup e o glifosato, ele foi firme em seus argumentos ao alegar o fato de eles terem aproximadamente 800 estudos que comprovam que seu uso é seguro, como por exemplo, mostra a Reportagem 37, num estudo de campo feito por pesquisadores da Unicamp no Mato Grosso que provou que o Glifosato não é cumulativo uma vez que não existe correlação entre o tempo de exposição ao produto e ao nível de resíduos encontrados no organismo de quem o manuseia. Ainda na entrevista, Baumann confirma que o produto está no mercado há cerca de 40 anos e que estes processos não fizeram a companhia hesitar em seguir com a estratégia, além de terem confiança de que o produto continuará a ser comercializado no mercado. Finalizou seu discurso dizendo que “o veredito que determinou a causa sob a justificativa que o produto é nocivo a saúde está indo contra a ciência (Vídeo 5).

O primeiro processo movido contra a Monsanto pelo uso do Glifosato se iniciou em meados de junho de 2018, pelo americano Dewayne Johnson, de 46 anos, que foi diagnosticado em fase terminal de câncer, trabalhou praticando fumigação de Roundup por um pouco mais de 2 anos. (Reportagem 28). Os advogados de Johnson afirmam que o diagnóstico não está associado a problemas genéticos e “não é culpa do acaso”, mas manifestou-se a em virtude da exposição continua do autor ao produto, e “isso poderia ter sido evitado”. De acordo com a Reportagem 30, a réu foi condenada em 1º instância pelo júri da Califórnia e deveria pagar uma multa de U\$ 289MM como indenização. A Monsanto negou as acusações e defende que existem décadas de estudos que comprovam que seu uso é seguro. Em setembro do mesmo ano, a Bayer deu entrada ao recurso na justiça americana na tentativa de reverter a condenação.

Em paralelo a empresa inseriu em sua agenda anual, na Alemanha, uma conferência para interceder pelo produto (Reportagem 39). Apesar do esforço da companhia, em outubro de 2018 a justiça dos EUA confirmou a condenação da Monsanto sobre o caso do zelador contra o herbicida à base de glifosato. Conforme relatado na Reportagem 40, a juíza Suzanne Bolanos, condenou a empresa, mas disse que, com a anuência dos advogados de Johnson, poderia haver acordo para redução do valor da indenização punitiva.

No segundo processo judicial movido contra o herbicida Roundup, o júri considerou por decisão unânime, que este composto contribuiu para a o câncer do aposentado de 70 anos de idade, Edwin Hardman, que fez uso do produto durante 26 anos, até 2012 e que seu diagnóstico de linfoma descoberto em 2015 estaria relacionado ao uso, a empresa foi acusada de ser negligente ao não alertar os usuários, na descrição de seus produtos que existia o risco cancerígeno em sua utilização de maneira inadequada (Vídeo 6).

De acordo com a Reportagem 46, publicada em março de 2019, as ações da Bayer despencaram, no processo do Sr. Edwin, fechando com queda de 9,33% no mesmo dia em que o júri declarou a empresa culpada, decidindo que o herbicida Roundup provoca câncer. Os investidores da Bayer, diante dos acontecimentos relacionados ao processo do Sr. Edwin e ao valor de US\$ 80 milhões em que ele foi indenizado, se mostraram bastante preocupados e temiam que a queda de aproximadamente 40% no valor de suas ações pudesse piorar. Para eles, essa aquisição estava se tornando um verdadeiro desastre. (Vídeo 7)

Outro processo que gerou grande repercussão foi movido pelo casal Alva Pilliod de 77 anos e Alberta Pilliod de 74, aberto em maio de 2019, ambos foram diagnosticados com o mesmo linfoma, e utilizaram o Roundup por mais de 30 anos. Este foi o terceiro caso, e mais uma vez a Monsanto fora condenada, neste processo a pagar a ordem de US\$ 2 bilhões. Nesta época os processos abertos já chegavam a aproximadamente 13.000, neste patamar, os investidores do grupo já demonstravam bastante insatisfação e culpavam à Administração da Bayer, pois “no papel a união das duas empresas era muito promissora, mas a Bayer subestimou os problemas que a Monsanto tinham”, e alegaram a empresa adquiriu uma “caixa preta” (Vídeo 8). Mais tarde, a multa foi reduzida em aproximadamente 95% pela juíza do condado de Alameda, reiterando que a sentença emitida ultrapassava demasiadamente o precedente legal (Reportagem 47).

Com a pressão gerada por seus stakeholders, a Bayer prometeu que investiria cerca de 5 bilhões de euros nos próximos 10 anos em pesquisas para desenvolver uma alternativa mais sustentável para o Glifosato, a fim de reverter a **aquisição tóxica** da Monsanto (FIGURA 5). Mas ainda assim continuam a comercialização do produto alegando que se usado corretamente, o produto não causa danos à saúde. A empresa viu em um ano seu preço de mercado ser reduzido pela metade (VÍDEO 9).

Ficava cada vez mais evidente, que a Bayer estava sofrendo consequências drásticas pelos problemas legais do produto da Monsanto. Em março de 2018, conforme Reportagem 33, o número de ações judiciais vinculados ao uso do glifosato, já haviam chegado a 8.000 apenas

nos EUA, e em consequência, as ações já mostravam um recuo superior a 10%. Segundo mostrado no Vídeo 10, até julho de 2019 a empresa já somava cerca de 18.400 denúncias pelo glifosato. Outra consequência gerada pelo baque na cotação das ações da Bayer, fez com que a companhia, no afimco de reconquistar a confiança e a credibilidade de seus investidores, comunicou a demissão de 12 mil funcionários e a venda de sua divisão de produtos para a saúde animal, para redução de custos, o corte corresponde a aproximadamente 10 % de sua força mundial de trabalho (Reportagem 41).

**FIGURA 5** – Imagem da aquisição Bayer-Monsato: aquisição tóxica



Fonte: CAMPOS (2018). Protesto em Bruxelas, Bélgica, contra o glifosato, em 2017.

Em fevereiro de 2020, o CEO da Bayer voltou a ser entrevistado pela Bloomberg para falar a respeito da onda de processos que a companhia vinha sofrendo pelo uso do Glifosato, e de como esses acontecimentos prejudicaram a empresa. O executivo, em contradição com as estatísticas, disse que “cumpriram com a meta e entregaram o orçamento previsto para o ano de 2019” e que anteciparam em mais de US\$ 4 bilhões o fluxo de caixa dos acionistas e não terá problemas em lidar com essas adversidades e que, mesmo sentido a perda dos processos judiciais, vão conseguir se resolver sem a necessidade de recorrer ao recurso dos acionistas (Vídeo 11).

No intuito de pôr um fim nesses problemas jurídicos, a Bayer chegou a um acordo de US\$ 10 bilhões para resolver as dezenas de milhares de processos legais nos EUA, que herdou com a compra da Monsanto. Como seção do acordo, a empresa ainda terá que pagar entre US\$

8,8 e 9,6 bilhões para concluir as impugnações de advogados que exercem cerca de 95 mil querelantes (Reportagem 49). Em entrevista com o CEO da Bayer ao CNBC Television, o valor total do pagamento de 10 bi fecha aproximadamente 75% dos litígios abertos que chegam a aproximadamente 125 mil casos arquivado e não arquivados e ainda incluem reserva para futuros potenciais. Baumann ainda foi questionado do motivo pelo qual o Roundup ainda estar no mercado mesmo diante do acordo efetuado, ele sutilmente se esquivou do assunto, mas disse que a empresa precisa continuar por estarem na área da saúde e da produção de alimentos, e com a Pandemia e o *lockdown*, devem continuar produzindo a fim de poder cuidar da população. (Vídeo 12 e 13).

O Quadro 8 resume a repercussão na mídia e os impactos observados através dos matérias coletados, que foram causados pelo uso do produto Roundup, à base de glifosato, sobre a estratégia de aquisição da Monsanto pela Bayer.

**Quadro 8** – Tipos de impactos sobre o processo de F&A

Tipos de impacto sobre a reputação na aquisição da Monsanto pela Bayer	Descrição
Jurídico/legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até os dias atuais, estima-se de mais de 125 mil processos foram abertos contra a companhia.</li> <li>• <u>Ações governamentais para boicotar o uso do produto</u></li> </ul>
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queda de até 40% no preço das ações</li> <li>• Multas/indenizações alcançaram os U\$ 10,4 bilhões</li> <li>• Fundo de reserva para futuros processos no valor de U\$ 1,25 bilhão</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativistas ambientalistas</li> <li>• Impactos ambientais</li> <li>• Protestos</li> </ul>
Administrativo/ Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de <i>marketshare</i></li> <li>• Insatisfação dos investidores diante da Administração</li> <li>• Redução de 10% no quadro de funcionários</li> <li>• Protestos relacionados à demissão</li> </ul>
Social: saúde, cultura/valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos sobre a saúde dos usuários</li> <li>• Valores/cultura dirigida para a responsabilidade social</li> <li>• Boicotes e manifestações de organizações e movimentos ambientalistas</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, com base nas pesquisas de mídia

Em relação aos achados dessa pesquisa que são sintetizados no Quadro 8, observa-se que os impactos causados pela má reputação da Monsanto, especificamente no caso da utilização do glifosato, levaram a Bayer a empreender ações de gestão da imagem empresarial. Isso, porém, não foi suficiente para impedir diferentes tipos de impacto sobre a reputação da Bayer. Aqui, é preciso reconhecer que essa análise está baseada em fatos que se tornaram

públicos, pois esta pesquisa está baseada em reportagens de jornal e em vídeos da mídia eletrônica. Mesmo reconhecendo que a má reputação da Bayer gerada pela aquisição da Monsanto pode estar relacionada a outros fatores que não foram noticiados pela mídia, ou seja, que não são de domínio público e que não estão relacionados ao produto Roundup, foco dessa pesquisa, foi possível identificar diferentes formas pelas quais a reputação da Bayer foi afetada com essa aquisição.

Primeiro, os impactos jurídico-legais sobre a reputação Bayer-Monsanto, através dos inúmeros processos judiciais que foram abertos, alegando que a utilização do produto Roundup seria responsável pelo desenvolvimento de câncer em seus usuários, estima-se de acordo com as reportagens pesquisadas que foram aproximadamente 125 mil processos somente nos Estados Unidos. Além disso, viu-se o movimento de alguns países, também em virtude dos acontecimentos relacionados ao consumo do Glifosato, medidas legais para restringir e em alguns casos até boicotar a comercialização do produto.

Quanto aos impactos econômicos que a Bayer teve por esta aquisição e pela reputação da Monsanto relacionada a este produto, foi relatado a queda brusca no valor das ações da companhia no mercado, além do déficit de caixa da empresa que se viu na obrigação de efetuar um acordo para pagamento das multas e indenizações aos autores dos processos no valor de US\$ 10 bilhões mais um fundo de reserva de aproximadamente US\$1,25 bilhão para possíveis litígios futuros.

A respeito dos impactos ambientais, percebeu-se que a continuidade da oferta do produto desagradou ativistas ambientais que saíram em protestos a fim de banir sua comercialização, uma vez que este composto afeta o meio ambiente, deteriorando o ecossistema ao vitimar as abelhas, conforme reportagens analisadas.

Quanto aos impactos administrativos/estratégicos, a Bayer teve um ganho de Market Share ao adquirir a Monsanto tornando-se líder na comercialização de sementes e herbicidas. Todavia, os impactos econômicos negativos, causado pelo produto Roundup, levando descontentamento aos investidores da Bayer que começaram a questionar a eficiência da administração da companhia, que viu seu valor de mercado despencar. Reagindo ao desagrado dos investidores a administração da empresa deliberou o desligamento de cerca de 12 mil funcionários, para enxugar o quadro em 10%, reduzindo assim as despesas relacionadas à folha de pagamento.

Finalmente, em relação aos impactos sociais, nota-se através do material pesquisado que existem estudos comprovando a nocividade que a exposição ao Glifosato pode causar à saúde

de seus consumidores. Entretanto, a empresa opta por manter a oferta do Roundup no mercado, embasada em outros estudos que contradizem com essas afirmações, alegando que, quando manuseado corretamente, o mesmo não oferece riscos.

Podemos analisar esses impactos ocorridos na aquisição da Monsanto pela Bayer comparando o estudo de Barney e Hertely (2008), Kloeckner (1994) e Barros et. al. (2003), com base no QUADRO 1 desta pesquisa, com os problemas que podem ser resultantes de um processo de F & A. Com relação à dificuldade de integração, ao vermos a cultura empresarial da Bayer em relação a sua gestão de imagem ser prejudicada quando da aquisição da Monsanto que por sua vez, tinha uma má reputação para os *stakeholders*. Percebe-se também o aumento do endividamento, não somente em relação ao valor de U\$ 66 bilhões dispensado pela Bayer na compra da Monsanto, mas principalmente no impacto econômico e financeiro que ela teve pelos processos judiciais referentes ao Glifosato, o que também levou à empresa a demitir 10% do seu quadro, que também pode ser considerado como um problema de a empresa se tornar “grande demais” fazendo que seus gastos fiquem maiores ao se comparar com os níveis de economia de escala.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Implicações dos resultados da pesquisa

Diante dos fatos apresentados, conclui-se que um dos aspectos que trazem impactos num processo de F&A entre duas empresas é a reputação organizacional. O fato de que essa se refere ao que as pessoas pensam a respeito da organização, coloca em questão a possibilidade de se fazer a gestão da reputação. Todavia, o que essa pesquisa mostrou é que a Bayer vem empreendendo ações de gestão da imagem como forma de gerar um impacto positivo em sua reputação, durante e após o processo de aquisição da empresa Monsanto. Percebe-se que, para alguns administradores, o risco de imagem se mostra pouco relevante diante de outros fatores e, algumas vezes, são subestimados pelos administradores. Esse risco, pode trazer impactos não apenas financeiros, mas sociais, jurídicos, econômicos, ambientais, estratégicos e até interferir na continuidade dos negócios.

No estudo de caso que foi objeto desta pesquisa, é possível visualizar e comprovar que, a Bayer assumiu esse risco de impactar sua reputação ao adquirir a Monsanto, que já apresentava evidências históricas por inúmeros fatores relacionados à produção de compostos químicos, que trouxeram danos aos seus usuários, que este era um problema da companhia. A má reputação da empresa americana, gerou uma contaminação desmedida à Bayer que consequentemente sofreu diante de seus *stakeholders*.

Nesse caso, a decisão da Bayer parece baseada em uma análise de custo-benefício: o custo da má reputação versus ganhos com um novo portfólio de produto, carteira de clientes, sinergia com outros produtos da própria Bayer, estabelecimento de domínio ao invés de ver a Monsanto ser adquirida por uma concorrente. Porém, isso traz um custo moral para a Bayer em suas relações com parte dos *stakeholders*.

### 5.2 Sugestões para a academia (universidade) e para as organizações

À academia, sugere-se mais estudos relacionando os temas de gestão estratégica de fusão e aquisição com a gestão da reputação organizacional, pois a ênfase neste tema pode fornecer subsídio em futuros estudos não apenas para esses dois temas, mas também para os estudos sobre gestão de *stakeholders*. Para as organizações, esta pesquisa mostrou que a reputação organizacional pode gerar diferentes tipos de interferência sobre um processo de fusão e aquisição, durante e depois da concretização da estratégia. Esses aspectos podem ser

analisados sob a ótica do custo-benefício, mas os aspectos morais relacionados à responsabilidade da companhia também são demandados pela sociedade,

## 5 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. **A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o Papel dos Gestores e a Percepção dos Stakeholders**. In: ENANPAD, Brasília, DF, 2005. Anais Eletrônicos, ANPAD. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/9/enanpad2005-esoa-1081.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-esoa-1081.pdf) . Acesso em: 01. Ago. 2020.
- ALVES, F.; MANOEL, J. Número de fusões e aquisições cai 20% no Brasil em 2016. Relatório Pricewaterhousecooper – PwC. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/numero-fusoes-aquisicoes-cai-20-brasil-2016.html>. Acesso em: 09. Jun. 2017.
- AMARAL, A.; NATAL, G.; VIANA, L.. Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital. **Sessões do Imaginário**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, v.1, n. 20, p. 34-40, 2008.
- ARAÚJO, C. A. G.; GOLDNER, F.; BRANDÃO, M. M.; OLIVEIRA, F. R. Estratégia de fusão e aquisição bancária no Brasil: evidências empíricas sobre retornos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 5, n. 2, p. 7-20, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, pp.99-120, 1991.
- BARROS, B.T.; HÉAU, D.; SOUZA, H. H. R. F.; STEUER, R. (Colabs). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45 n. 2, p. 10-22, 2005.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAYER Brasil. **História**. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/a-bayer/historia/>. Acesso em 03. Ago. 2020.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. **Finanças corporativas: investimento de capital e avaliação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- BRITANNICA. ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. Monsanto | History, Products, Acquisition, & Facts | Britannica. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/Monsanto>. Acessado em: 05 dez. 2020.

BROWN, T. Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, pp. 99-106, 2006.

BULGARELI, W. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F.V. Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.10, n.2, p.17-38, 2003.

CAMPOS, M. Veneno da Monsanto no paredão. **GREENPEACE**, 14 ago. 2018. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/blog/veneno-da-monsanto-no-paredao/>. Acesso em: 17 dez. 2020.

CEE-FIOCRUZ. **Centro de Estudos Estratégicos da FIOCRUZ**. Entenda o que é o glifosato, o agrotóxico mais vendido do mundo. Publicado 06. Jun. 2019. Disponível em: <https://cee.fiocruz.br/?q=node/987>. Acessado em: 05 dez. 2020.

CELLARD, A. A Análise documental. In. POUPART, J. et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** [p. 295-316]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

DAVIES, G.; CHUN, R.; DA SILVA, R.V.; ROPER, S. Corporate Reputation and Competitiveness. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 8, n. 2, pp. 148-149, 2003.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation Management in Global 1000 Firms: a benchmarking study. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.3, pp.205-212, 1998.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**. Mississippi, v. 33, n. 2, pp. 233-258, 1990.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C.B.M. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para a internet**. Editora Meridional: Porto Alegre, 2015.

G1. GLOBO.COM. **Bayer avança em negociações para acordos sobre processos por glifosato nos Estados Unidos**. São Paulo, 26 Mai. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/26/bayer-avanca-em-negociacoes-para-acordos-sobre-processos-por-glifosato-nos-estados-unidos.ghtml>. Acesso em 08 Dez. 2020.

G1. GLOBO. COM. **Bayer anuncia compra da Monsanto por US\$ 66 bilhões**. São Paulo, 14. set. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/09/bayer-anuncia-compra-da-monsanto-por-us-66-bilhoes2016.html>. Acesso em 02. Ago. 2020.

G1. GLOBO. COM. **Bayer fecha acordo bilionário nos EUA para encerrar processos contra agrotóxico mais vendido no mundo**. São Paulo, 24 jun. 2020. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2020/06/24/bayer-fecha-acordo-de-ate-us-109-bi-para-encerrar-processos-ligados-ao-roundup.ghtml>. Acesso em 10 Dez. 2020.

G1. GLOBO.COM. **Entenda o que é o glifosato, o agrotóxico mais vendido do mundo**. São Paulo, 26. mai. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/05/26/entenda-o-que-e-o-glifosato-o-agrotoxico-mais-vendido-do-mundo.ghtml>. Acesso em 13. Dez. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Habra, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, EAESP/FGV, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, pp. 24-30, 2001.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

IASBECK, L. C. A. **Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional**. Organicom, Ano 4, n. 7, 2º semestre de 2007.

KLOECKNER, G. O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, FEA/ USP, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, 1994.

KPMG. **Fusões e Aquisições**. 2018 – 4º trimestre. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes.html>. Acesso em: 27 jul. 2019.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORI, L. Glifosato: mitos e verdades sobre um dos agrotóxicos mais usados do mundo. **BBC News Brasil**, São Paulo, 23 fev. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-47320332>. Acesso em: 06 dez. 2020.

NUNES, E. P; VIEIRA, F.O. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Rio de Janeiro: UFF, 2009.

PINA, R. Bayer compra Monsanto e tenta apagar história manchada da empresa. **Brasil de Fato**, 06 jun. 2018. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2018/06/06/bayer-compra-monsanto-e-tenta-apagar-historia-manchada-da-empresa>. Acesso em: 17 dez. 2020.

RAS – **Rede de Agricultura Sustentável**. A obscura história da Monsanto. Disponível em: <http://www.agrisustentavel.com/trans/crisanto.htm>. Acesso em: 10 dez. 2020.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias** [p. 67-87]. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALLES, C. **Para ecologistas, fusão de Bayer com Monsanto é "casamento dos infernos"**. Jusbrasil. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://carollinasalle.jusbrasil.com.br/noticias/383354997/para-ecologistas-fusao-de-bayer-com-monsanto-e-casamento-dosinfernos#:~:text=O%20grupo%20farmac%C3%AAutico%20alem%C3%A3o%20Bayer,de%20uma%20companhia%20da%20Alemanha>. Acesso em 03. ago. 2020.

SCHERMERHORN, J. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37-53. 2004.

SHERMAN, A.J.; HART, M.A. **Mergers & Acquisitions from A to Z**. New York: American Management Association, 2006.

SIANO, A.; KITCHEN, P. J.; CONFETTO, M. G. Financial resources and corporate reputation: toward common management principles for managing corporate reputation. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 68-82, 2010.

STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUEN, S.A; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 2, n.5, p. 53-60, 2007.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 229-250, 2010.

TOOGE, R. **LISTA: quais são e para que servem os ingredientes dos agrotóxicos mais vendidos**. G1. GLOBO.COM. São Paulo, 07. Out. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/05/26/entenda-o-que-e-o-glifosato-o-agrotoxico-mais-vendido-do-mundo.ghtml>. Acesso em 13. Dez. 2020.

TOOGE, R.; MANZANO, F. Entenda o que muda na classificação dos agrotóxicos pela Anvisa. G1. GLOBO.COM. São Paulo, 24. Jul. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2019/07/24/entenda-o-que-muda-na-classificacao-dos-agrotoxicos-pela-anvisa.ghtml>. Acesso em 13. Dez. 2020.

TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v.31, n.1, p.14-31, 1996.

WARTICK, S. Measuring corporate reputation: definition and data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 371-392, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.