

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM RECURSOS
HUMANOS

JAQUELINE KELLY DE LIMA
JENNIFER ALISSON RAMOS DA SILVA
SÓSTENES MARCELINO DA SILVA JÚNIOR

**O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA FUSÃO E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

RECIFE/2021

JAQUELINE KELLY DE LIMA

JENNIFER ALISSON RAMOS DA SILVA

SÓSTENES MARCELINO DA SILVA JÚNIOR

O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em curso de graduação tecnológica em recursos humanos.

Professor Orientador: Diego Leonel Alves de Sá

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L732p Lima, Jaqueline Kelly de
O papel dos recursos humanos na fusão e aquisição de empresas /
Jaqueline Kelly de Lima, Jennifer Alisson Ramos da Silva, Sóstenes
Marcelino da Silva Júnior. - Recife: O Autor, 2021.

26 p.

Orientador(a): Esp. Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Fusões. 2. Aquisições. 3. Empresa. 4. Pesquisa. 5. Objetivos. I.
Silva, Jennifer Alisson Ramos da. II. Silva Júnior, Sóstenes Marcelino da.
III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho a Deus e nossos Pais.

AGRADECIMENTOS

AGRADECEMOS A DEUS SOBRE TODOAS AS COISAS

AGRADECEMOS AO NOSSO ORIENTADOR DIEGO LEONEL

AGRADECEMOS AOS NOSSOS PAIS E AMIGOS E PARENTES PELO APOIO.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

1 RESUMO	07
2 INTRUDUÇÃO	08
OBJETO GERAL.....	10
OBJETO ESPECIFICO	10
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3.RESULTADO	11
3.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO MERCADO BRASILEIRO.....	11
3.2. M & A DE GRANDES EMPRESAS.....	12
3.3 FUSÃO E AQUISIÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS	12
3.4. FUSÕES E AQUISIÇÕES DE PEQUENAS EMPRESAS	12
3.5. FUSÕES E AQUISIÇÕES DE MICRO EMPRESAS	13
3.6. VANTAGENS DE COMPRAR E VENDER EMPRESAS	13
3.7 REDUÇÃO DE CUSTOS E GANHO DE ESCALA	14
3.8. DIVERSIFICAÇÃO	14
3.9. DAS RECEITAS E MELHORIA DOS RESULTADOS	14
3.10. FUSÕES E AQUISIÇÕES NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2019	15
3.11. INVESTIMENTO ESTRANGEIRO	15
3.12. FUSÕES E AQUISIÇÕES BRASILEIRAS NO EXTERIOR	16
3.13. TRANSAÇÕES EM DESTAQUE	18
4. O PAPEL DO RH NO PROCESSO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES	20
5. O PAPEL DO RH NO PROCESSO DE F&A	22
6. DISCUSSÃO	
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
8. REFERÊNCIAS	22

O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

JAQUELINE KELLY DE LIMA

JENNIFER ALISSON RAMOS DA SILVA

SÓSTENES MARCELINO DA SILVA JÚNIOR

PROFESSOR ORIENTADOR: DIEGO LEONEL ALVES DE SÁ

Resumo:

No Brasil, nas últimas décadas, devido à globalização e à abertura da economia, as empresas vêm lutando para manterem-se competitivas e ganhar novos mercados. Uma das estratégias utilizadas para esse crescimento é o processo de fusão e aquisição de empresas. As fusões e aquisições são processos muito importantes no crescimento das empresas, permitindo alcançar mercados cada vez maiores. Além disso, é uma forma de empresas alcançarem novos públicos, fato que pode gerar um aumento considerável no lucro da companhia. Os problemas estavam ligados aos ativos intangíveis, aqueles relacionados ao capital humano, organizacional e relacional. Apesar dos ativos intangíveis serem, em sua maioria, os responsáveis pelos insucessos das operações de fusão e aquisição, não se constituem nos temas mais pesquisados pela Academia, talvez devido a sua difícil mensuração. No contexto de fusões e aquisições, a aquisição normalmente visa o controle da empresa comprada e pode ocorrer de maneira total, com toda a empresa sendo vendida, ou parcial, sendo vendida somente parte da empresa. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é conhecer os principais pesquisadores sobre fusão e aquisição de empresa com foco em gestão de pessoal e quais as linhas de pesquisas nas quais eles atuam. Compreende uma seqüência descritiva e informativa, onde são sumariados os principais resultados encontrados (tudo isso à luz da Introdução). Espera-se também que neste momento, seja feita uma autocrítica em relação ao estudo como um todo.

Palavras-chave: Fusões, Aquisições, Empresa, Pesquisa, Objetivos

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, nas últimas décadas, devido à globalização e à abertura da economia, as empresas vêm lutando para manterem-se competitivas e ganhar novos mercados. Uma das estratégias utilizadas para esse crescimento é o processo de fusão e aquisição de empresas. As fusões e aquisições são processos muito importantes no crescimento das empresas, permitindo alcançar mercados cada vez maiores. Além disso, é uma forma de empresas alcançarem novos públicos, fato que pode gerar um aumento considerável no lucro da companhia.

Contrário da aquisição, a fusão é uma técnica de reorganização empresarial, caracterizada pela união de duas ou mais empresas em uma nova. Como o próprio nome já diz, as fusões têm o objetivo de fundir ou combinar as empresas. Mas, afinal, quais são os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso nesses processos? Fatores que levam ao sucesso e/ou ao fracasso nas fusões e aquisições Para que o processo de fusão e aquisição seja avaliado pelos seus acionistas, se os objetivos foram alcançados e surtiram o efeito desejado ou se será considerado pelo mercado como um caso de sucesso e/ou fracasso, vários fatores relacionados ao processo devem ser analisados.

Tendo em vista o desenvolvimento das estratégias empresariais, as marcas mais visíveis da globalização são as fusões e aquisições internacionais, principalmente “quando envolvem grandes empresas, grandes montantes de recursos financeiros e amplas reestruturações organizacionais”. (CEPAL, 2002, pg. 15).

As fusões e aquisições internacionais (F&A), têm sido o principal motivador dos IDE. A estimativa é que cerca de 90% dos IDE realizados sejam ligados às transações de compra de empresas já existentes. (LACERDA, 2001). Com estas operações as empresas podem adquirir rapidamente uma carteira de ativos localizados, essenciais no processo de fortalecimento de sua posição competitiva na economia local, regional ou mundial. Muitas vezes, a sobrevivência pode ser o principal incentivo estratégico para uma empresa

realizar estas operações, principalmente porque as empresas que mostram maior resistência podem enfrentar sérios perigos de absorção ou de que as empresas rivais se fundam e gerem desvantagens competitivas.

Como F&A, entendem-se todas as operações que determinam uma modificação permanente na estrutura societária de uma ou mais empresas. Trata-se de atividades complexas e estranhas à "gestão ordinária" das companhias, que pedem, normalmente, a intervenção de profissionais especializados para finalizá-las com sucesso. (MILANESE, [2006] apud Análise Financeira). As F&A normalmente são associadas à noção de crescimento externo e podem ser uma estratégia de diversificação. Uma empresa realiza a aquisição ou a fusão com uma empresa que já atua no mercado.

Sendo assim, a nova empresa irá incorporar a estrutura organizacional da empresa objeto de fusão ou aquisição, utilizando esta estrutura para incrementar seu nível de especialização e aumentar o horizonte de diversificação e crescimento. (KUPFER, 2002). Segundo Orsi (2005), quando há interesse em novos mercados, algumas corporações optam pela incorporação de bases externas de conhecimento, através da aquisição de outras empresas que já passaram pelo processo de aprendizado e têm reconhecimento no mercado. Esta, aparentemente, rápida solução esconde problemas de gestão da mudança em fusões e aquisições, principalmente no aspecto cultural. (ORSI, 2005). Estas empresas podem enfrentar dificuldades, pois o conhecimento é detido por pessoas, o que agrega risco e alta complexidade à operação. O que é uma fusão e uma aquisição? O termo fusões e aquisições com origem no inglês "merger and acquisition", ou M&A reflete operações que são realizadas por empresas, onde uma delas adquire a outra ou então ambas se juntam para formar uma composição.

Uma fusão é uma operação onde duas (ou mais) empresas se unem para criar uma nova organização. Como o nome sugere, é feita uma combinação entre elas, criando um novo negócio enquanto cada um deles, individualmente, desaparece. Assim, surge uma nova sociedade, que assume as atividades e obrigações que as anteriores tinham antes da fusão. Mas, para isso, é necessário fazer uma reorganização e adequação dos processos para garantir um bom desempenho.

Já as aquisições ocorrem quando uma empresa é adquirida por outra. Isso não quer dizer, necessariamente, que a organização que foi comprada deixará de existir. Ela pode permanecer no mercado com o mesmo nome, porém sob uma nova gestão.

Nesse caso, a empresa compradora passa a ter controle que pode ser total ou parcial da empresa que foi vendida, dependendo da forma como a negociação foi realizada.

Quanto mais tácito o conhecimento que se busca em outra empresa, mais difícil é a sua aquisição. Também é verdade que quanto mais tácito o conhecimento, maior a probabilidade que este conhecimento tenha mais valor (Inkpen, 1998 apud ORSI, 2005). Quando ocorrem fusões internacionais, há transferência de conhecimentos e habilidades de uma empresa para outra de um país diferente, o que resulta no aprendizado mútuo de outras técnicas e conhecimentos. (SUEN; KIMURA, 1997).

Com a ocorrência de uma fusão ocorre o desaparecimento das empresas que se fundiram, dando lugar a uma só e fazendo surgir outra sociedade, que assume as obrigações das anteriores. No contexto de fusões e aquisições, a aquisição normalmente visa o controle da empresa comprada e pode ocorrer de maneira total, com toda a empresa sendo vendida, ou parcial, sendo vendida somente parte da empresa.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do artigo é de estudar a persuasão dos colaboradores do tele trabalho de home Office.

OBJETIVO ESPECIFICO

Tendo como objetivo específico desse artigo em home Office para chegar a ver essa percepção dos colaboradores tendo em vista de todo esse desempenho a ser desenvolvido.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O trabalho a ser apresentado se caracteriza com uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Segundo Gil (2008), uma pesquisa descritiva se caracteriza por descreveras características de determinadas populações ou fenômenos; e pesquisa bibliográfica, como aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos. Para esta pesquisa foram usados como referências livros, artigos publicados, pesquisas na internet e dissertações, que tratassem do conceito e características sobre empresas.

3. RESULTADOS

3.1. FUSÕES E AQUISIÇÕES NO MERCADO BRASILEIRO

O mercado de compra e venda de empresas brasileiras é um setor em constante desenvolvimento. As operações de compra e venda de empresas ocorrem com bastante frequência entre as grandes corporações, mas ainda está ganhando espaço entre as micro e pequenas empresas.

De acordo com o relatório Transactional Track Record, em agosto de 2017 foram realizadas 79 transações de grande vulto no período, representando um crescimento de 22,87% em relação ao mesmo período do ano anterior.

De acordo com o meu BiZ, especializado em compra e venda de empresas , a melhoria do cenário econômico tem elevado a disposição de investidores nesse tipo de operação. As corporações e os investidores têm compreendido que o momento mais sensível da economia brasileira já passou e que a estabilidade está próxima.

As operações de compra e venda de empresas já ocorrem com certa frequência entre grandes corporações, mas tem ganhado espaço também entre os pequenos e médios negócios. Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, a prestação de serviços de fusões e aquisições se assemelha ao mercado de imóveis, com milhares de transações realizadas todo ano. Ou seja, a compra e venda de empresas já é incorporada às transações comerciais do dia a dia.

Essas tendências colocam à tona oportunidades de negócio para compradores, vendedores de pequenas empresas e consultores que atuam na área. Apesar do crescimento já percebido, o segmento ainda tem muito espaço para avançar, pois muitos empresários que desconheciam essa alternativa estão a colocar suas empresas à venda.

Atualmente, é possível dividir o mercado de compra e venda de empresas em quatro nichos distintos: de grandes corporações, empresas médias, pequenos negócios e micro empresas. Quanto maiores os negócios, maior o vulto financeiro envolvido e mais profissionalizado é o mercado. Nesse sentido, a profissionalização da venda de micro e pequenas e de ponto comercial no Brasil ainda é um desafio a ser buscado.

3.2. M & A DE GRANDES EMPRESAS

O primeiro deles é formado justamente pelas grandes empresas citadas anteriormente. Nesse segmento, as transações ocorrem por meio de grandes valores, que ultrapassam os bilhões de reais. E as operações são geralmente intermediadas por grandes bancos de investimentos.

3.3. FUSÃO E AQUISIÇÃO DE MÉDIAS EMPRESAS

O segundo nicho é formado pelas médias empresas, também em pequena quantidade, mas que possuem valores expressivos, que chegam a centenas de milhões de reais por operação. Nesse nicho, as fusões e aquisições são geralmente intermediadas por grandes assessorias e, até mesmo, por escritórios de advocacia especializados.

3.4. FUSÕES E AQUISIÇÕES DE PEQUENAS EMPRESAS

O terceiro grupo é o de pequenas empresas, cujas operações podem chegar a alguns milhões de reais. Esse nicho é maior que os dois anteriores em quantidade de empresas, cuja venda é geralmente coordenada por assessorias especializadas em compra e venda de negócios.

3.5. FUSÕES E AQUISIÇÕES DE MICRO EMPRESAS

O quarto nicho, maior deles no número de empresas, é formado por mais 20 milhões de micro e pequenas empresas. Nesse segmento, a compra e venda de empresas ocorre, muitas vezes, sem apoio de assessorias, de forma autônoma. A venda de uma empresa nesse nicho varia entre alguns milhares e alguns poucos milhões de reais. Essas são as operações que ocorrem diariamente, por meio da venda de uma pequena loja, restaurante, padaria e, até mesmo, por meio da venda de um ponto comercial. Nesse quarto nicho, os empresários são aqueles que coordenam a venda de sua empresa. Para esses casos, os pequenos empresários podem contar com o meuBiZ, maior empresa de compra e venda de micro e pequenas empresas do Brasil. O meuBiZ atua no quarto nicho apresentado, atendendo aos empreendedores que buscam vender suas empresas de forma rápida e simples.

3.6. VANTAGENS DE COMPRAR E VENDER EMPRESAS

A venda de uma empresa pode possibilitar inúmeras vantagens para seus empresários, dentre elas a possibilidade de mudar de ramo, de cidade, até mesmo, se aposentar. Assim, é cada vez maior a busca dos empresários por essa alternativa. No primeiro semestre de 2017 foi reportado um aumento de mais de 300% na procura por comprar e vender negócios, em comparação com o mesmo período do ano anterior.

A grande vantagem das fusões e aquisições pode ser resumida em uma pequena regra matemática: $1 + 1 > 2$. Em outras palavras, quando duas ou mais empresas decidem fundir-se ou serem adquiridas, a empresa que se forma é maior que a soma delas. As principais vantagens são:

3.7. REDUÇÃO DE CUSTOS E GANHO DE ESCALA

Com uma fusão ou aquisição, geralmente ocorre a união das empresas e a busca de objetivos comuns. Dado que duas ou mais empresas se tornarão uma única, isso pode significar a otimização de processos, reduzindo ou

eliminando desperdícios e corrigindo gargalos. Dessa forma, a empresa que surge desse processo pode iniciar com uma estrutura mais adequada e eficiente. Além disso, a fusão pode facilitar o ganho de escala, reduzindo também os preços de insumos junto aos fornecedores. Como resultado, tem-se um bom negócio mais eficiente em termos de gestão custos.

3.8. DIVERSIFICAÇÃO

As empresas geralmente possuem o seu *core business*, ou seja, uma determinada área que é sua especialidade. Por mais que uma empresa seja eficiente, focar em mais de um nicho pode ser um desafio.

A compra e venda de empresas proporciona que os negócios envolvidos foquem em mais de um setor ou em mais de uma atividade. Por exemplo: se a empresa X se destaca na venda de carnes de frango congelada e a empresa Y se destaca pela venda de carne de porco, juntas elas terão significativa parte do mercado de congelados.

Nesse caso, quando a união em X e Y ocorre, o horizonte de ambas as empresas expande e pode produzir ganhos para ambos os negócios.

3.9. AUMENTO DAS RECEITAS E MELHORIA DOS RESULTADOS

A partir da união de duas ou mais empresas, os seus faturamentos também são unificados. Além disso, a sinergia gerada entre a união dos mesmos objetivos em uma operação única expõe a empresa a um público maior, com mais oportunidades de negócio e maior fortalecimento da sua marca. Nesse caso, suas vendas tendem a se tornar maiores que as suas vendas separadas. Com um mercado maior, mais vendas e menores custos, significa que o negócio que surge de uma fusão ou de uma aquisição tende a ser maior e mais lucrativo.

3.10. FUSÕES E AQUISIÇÕES NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2019

O volume financeiro das fusões e aquisições no mercado brasileiro somou R\$ 116 bilhões nos seis primeiros meses de 2019, caracterizando um crescimento de 4,8% em comparação ao mesmo período do ano anterior. De acordo com dados da Transactional Track Record (TTR), de janeiro a junho foram registradas 551 operações.

Nesse período, o setor mais ativo foi o de Tecnologia, em linha com a tendência que vem ocorrendo desde 2014. No ano, foram 136 operações, alta de 11% sobre o mesmo período do ano anterior. O crescimento dos investimentos no setor aconteceu mesmo com a diminuição de 7,7% nas aquisições estrangeiras nos segmentos de Tecnologia e Internet.

Por sua vez, o setor Financeiro e Seguros, com 61 transações, apresentou retração de 3%, enquanto Distribuição e Varejo caiu 5%, com 52 operações, mesmo número registrado no segmento Imobiliário, mas que vem na direção contrário, com crescimento de 21% no total de negócios anunciados.

3.11. INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

No âmbito das operações estrangeiras em empresas brasileiras, foram contabilizadas 126 fusões e aquisições no semestre, com um total agregado de R\$ 60,2 bilhões em investimentos. Os Estados Unidos seguem como o país que mais realiza aportes no mercado brasileiro, apesar de uma queda de 25% no número de operações. As 47 operações envolvendo empresas norte-americanas comprando no mercado nacional somam, desde o início do ano, R\$ 7,9 bilhões. Destas, 16 transações tiveram como alvo companhias do segmento de Tecnologia. Na segunda colocação, em número de operações, aparecem os investimentos realizados por empresas canadenses, que totalizam mais de R\$ 36,7 bilhões em 12 deals. As empresas de origem francesa fecharam 11 negócios no país, enquanto os japoneses anunciaram dez operações.

3.12. FUSÕES E AQUISIÇÕES BRASILEIRAS NO EXTERIOR

Em linha inversa, as compras brasileiras no exterior também tiveram como alvo prioritário aquisições de empresas nos Estados Unidos – 25 transações que movimentaram aproximadamente R\$ 4 bilhões. Outros destinos do investimento brasileiro foram, com três operações cada, Portugal, onde as aquisições somaram R\$ 361 milhões, e a vizinha Argentina, com um total investido de R\$ 91 milhões.

3.13. TRANSAÇÕES EM DESTAQUE

A venda de 90% da participação da Petrobras na Transportadora Associada de Gás (TAG) para o grupo formado pela francesa Engie e pelo fundo canadense de pensão Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ) foi eleita pelo TTR como a transação de destaque no trimestre. O valuation da transação foi de R\$ 33,5 bilhões.

A TAG é uma transportadora de gás natural brasileira, contando com infraestrutura de gasodutos com aproximadamente 4.500 km, que se estende por todo o litoral das Regiões Sudeste e Nordeste, tendo também um trecho ligando Urucu a Manaus, no estado do Amazonas. A malha conta ainda com 12 instalações de compressão de gás (6 próprias e 6 subcontratadas) e 91 pontos de entrega.

A Petrobras recebeu assessoria na operação do Banco Santander e do escritório jurídico Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advogados. O Citi Bank foi o assessor financeiro escolhido pelas partes compradoras. As sociedades Jones Day, Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira & Agel Advogados e BMA – Barbosa Müssnich Aragão foram, respectivamente, os consultores legais e de compliance da Engie. Tauil & Chequer Advogados Associado a Mayer Brown representou o fundo canadense CDPQ. O mercado de compra e venda de empresas brasileiras é um setor em constante desenvolvimento. As operações de compra e venda de empresas ocorrem com bastante frequência entre as

grandes corporações, mas ainda está ganhando espaço entre as micro e pequenas empresas.

De acordo com o meu BiZ, especializado em compra e venda de empresas, a melhoria do cenário econômico tem elevado a disposição de investidores nesse tipo de operação. As corporações e os investidores têm compreendido que o momento mais sensível da economia brasileira já passou e que a estabilidade está próxima. Essas tendências colocam à tona oportunidades de negócio para compradores, vendedores de pequenas empresas e consultores que atuam na área. Apesar do crescimento já percebido, o segmento ainda tem muito espaço para avançar, pois muitos empresários que desconheciam essa alternativa estão a colocar suas empresas à venda.

Atualmente, é possível dividir o mercado de compra e venda de empresas em quatro nichos distintos: de grandes corporações, empresas médias, pequenos negócios e micro empresas. Quanto maiores os negócios, maior o vulto financeiro envolvido e mais profissionalizado é o mercado. Nesse sentido, a profissionalização da venda de micro e pequenas e de ponto comercial no Brasil ainda é um desafio a ser buscado. O primeiro deles é formado justamente pelas grandes empresas citadas anteriormente. Nesse segmento, as transações ocorrem por meio de grandes valores, que ultrapassam os bilhões de reais. E as operações são geralmente intermediadas por grandes bancos de investimentos.

Segundo o artigo 228, da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Conforme o artigo 227, desse mesmo normativo, a incorporação (a forma mais usual de aquisição) é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Para Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006, p.2):

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

4. O PAPEL DO RH NO PROCESSO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Apesar do planejamento voltado para ganhos organizacionais, grande parcela dos processos de fusões e aquisições (F&A) não alcança o sucesso e adesão esperados. Casos de insucesso estão usualmente ligados a uma excessiva preocupação financeira que, apesar de ser necessária em uma tomada de decisão tão impactante, ofusca um estudo mais aprofundado sobre a capacidade de adaptação organizacional.

Existem razões que podem ocasionar os indicadores pouco satisfatórios de transações de F&A: baixa consistência da estratégia orientadora da operação; miopia na análise financeira para proposição do modelo de negócios e captura de sinergias; falhas na implementação de due diligences e grupos de trabalho para a formação da nova empresa; dissonância entre padrões culturais distintos; baixa adesão e comprometimento das pessoas com a organização resultante do processo de combinação; e, perda de profissionais talentosos para a concorrência diante da insegurança característica desse tipo de processo de mudança (HASPESLAGH & JEMISON, 1991; PRITCHET, 1997; MARKS & MIRVIS, 1998; SIROWER, 1999; WASSERSTEIN, 2000; HABECK, KRÖGER & TRÄM, 2000; SELDEN & COLVIN, 2003, apud RHINOW, 2006).

Dentre os diversos motivos apontados para justificar falhas em F&A, este estudo buscou identificar pontos críticos em que a área de Recursos Humanos (RH), enquanto estrutura organizacional voltada para o capital humano poderia atuar para minimizar os riscos do processo transitório. F&A englobam a integração e adaptação de pessoas envolvidas por diferentes culturas organizacionais, por isso, Evans, Pucik e Barsoux (2002) reforçam

que, além da análise financeira e legal, é necessária uma auditoria completa do capital humano, estabelecendo aspectos relativos à qualificação do patrimônio humano, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas e outros.

O RH em sua função estratégica pode auxiliar o processo decisório anterior a fusões e aquisições e ainda acompanhar posteriormente a gestão de mudanças necessárias para alcance dos ganhos esperados. Neste aspecto, a gestão de mudanças pode ser utilizada como um fator estratégico, conforme descrito por Rinow (2006):

Sabe-se que os processos de aquisições e fusões expõem e, muitas vezes, ampliam a diversidade encontrada nos padrões culturais, diretrizes estratégicas, modelos organizacionais, políticas e instrumentos de gestão das organizações participantes do acordo. Diante desta diversidade, o processo de gestão da mudança, desenhado para fortalecer a capacidade de adaptação das organizações torna-se fator crítico de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos propostos pela combinação empresarial

(RHINOW, 2006, p.16).

Rossini (et al, 2001) defendem que a aquisição, como processo vinculado a uma mudança radical na organização adquirida, esbarra no aspecto tempo enquanto fator essencial para a formação/mudança cultural, pois quanto mais radical e rápida for tal mudança, menor tempo haverá para adaptações ou para o surgimento de novos padrões em resposta àquelas mudanças, resultando possivelmente em maior resistência das pessoas na organização.

Conforme apresentado, F&A originam mudanças para os envolvidos no processo, mas a intensidade de cada transação é uma particularidade dependente do plano de negócio proposto. O grau de aculturação é um fator essencial que deve ser considerado na definição dos preceitos da gestão de mudança de forma a ser compatível com os desafios de fusões, para a criação de uma nova unidade organizacional, e aquisições, para suportar a interferência de outra empresa nas decisões da empresa adquirida. Segundo SOUSA & SOUSA (2005), em aquisições podem ocorrer três diferentes formatos de encontro cultural que apresentam diferentes níveis de imposição: (i) assimilação cultural; (ii) mescla cultural; e (iii) pluralidade cultural. Nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante, seja a

empresa adquirente ou a empresa participante da fusão com maior poder aquisitivo, colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a desempenho dos resultados objetivados na negociação. (SOUSA & SOUSA, 2005).

Um caso interessante e controverso aos padrões em processos de F&A é o da Inbev, empresa criada a partir da fusão da Ambev pela cervejaria belga Interbrew, que sofreu mudanças estruturais profundas com a entrada da empresa brasileira no grupo. Neste caso em específico, publicado na revista EXAME, a fusão promoveu a adoção de uma série de medidas práticas originárias da empresa com menor participação acionária. A incessante busca por resultados e redução de custos característicos da Ambev, foram as ações que promoveram as maiores transformações no dia-a-dia do grupo belga (CORREA, 2005).

Por sua vez, FARINAZZO et al (2008) citam que não existe um modelo perfeito de integração cultural, mas admite que este é um fator crítico, pois se algo der errado, a empresa perde valor. Portanto, uma profunda interferência da empresa investidora pode nem sempre trazer bons resultados; neste caso, uma mudança planejada com cautela e abertura para a assimilação pode ser uma opção mais interessante.

5. O PAPEL DO RH NO PROCESSO DE F&A

Uma vez definida a intenção da compra, inicia-se o processo de aquisição ou fusão propriamente dito, quando são feitos levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa a ser adquirida – a chamada due diligence. Conforme resultado da pesquisa da Consultoria PWC (2009), grande parte das dificuldades e dos desafios da transação de F&A concentra-se na fase anterior ao fechamento do negócio, principalmente no que tange à formatação do contrato e preparação da documentação para fechamento do negócio. O momento da negociação é, afinal, essencial para definição dos objetivos da F&A.

Calcular o custo, tempo e esforço necessários para alcance dos resultados almejados é a etapa necessária para identificação da viabilidade econômico-financeira do processo. Embutidos nos fatores a serem analisados

na proposta, o contexto e cultura organizacional das empresas envolvidas devem ser avaliados para tornar possível a identificação dos impactos da mudança na estrutura e a aceitação das pessoas envolvidas neste processo. Para que as operações de F&A cumpram seu papel de apoiar o crescimento da empresa é preciso identificar as possibilidades de problemas futuros, identificar soluções e, antes mesmo de fechar a operação, estar preparado para atuar, diminuindo os custos e os riscos da operação (FREIRE, et al 2010). Neste sentido, a análise da PWC (2009) alerta ainda que a avaliação de risco que deveria demonstrar com clareza os possíveis riscos ligados aos fatores culturais, operacionais e comerciais freqüentemente não é realizada.

Os riscos relacionados ao encontro de diferentes culturas são complexos para serem avaliados e mensurados, por isso, é imprescindível um estudo aprofundado para conhecimento do contexto organizacional das empresas envolvidas. A avaliação cultural pode se dar através de experiências dentro da própria organização, caso haja viabilidade, sendo complementada por pesquisas históricas sobre a empresa com informações disponíveis em mídias externas e através de registros internos, seja a partir de depoimentos ou documentação existente em arquivo.

A efetivação de F&A é um processo demandante de intenso estudo, afinal é essencial compreender a dinâmica de ambas as empresas para a realização de uma transação tão impactante. Freire (2010) aponta que comprar empresas significa planejar a operação, planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas. Neste aspecto, 62% das empresas entrevistadas não realizaram o mapeamento e mensuração das sinergias antes da transição e, em função disto, o esforço necessário para concluir o processo de integração é subestimado.

Com o mapeamento das sinergias não ocorrendo na maioria das transações, o processo de integração após a F&A pode apresentar sérias dificuldades que não estão diretamente ligadas às finanças, mas a aspectos intangíveis, como o relacionamento entre colaboradores das duas empresas, fornecedores e clientes. Jeffrey (2005) cita que o impedimento de ganhos advindos de sinergias pode ser causado pela falta de ajuste organizacional, ou

seja, quando as organizações não têm processos administrativos, culturas, sistemas e estruturas similares.

A falta de ajuste é especialmente evidente em fusões e aquisições, pois companhias relacionadas podem se fundir em um esforço para criar sinergia e depois descobrir que são organizações incompatíveis. A área de Recurso Humano tem, portanto, o desafio de não apenas analisar a realidade das empresas, avaliar e facilitar a ocorrência da F&A, mas realizar previsões e planificar suas ações para contornar possíveis problemas e antever oportunidades para estreitar o relacionamento entre as organizações.

Conforme postulado por Farinazzo (et al., 2008), equipes multidisciplinares, que são capazes de avaliar a transição proposta através de

Diferentes vertentes organizacionais, podem ser um recurso interessante para aumentar a assertividade no processo anterior a F&A:

Muitas empresas formam equipes multidisciplinares com capacidade e expertise para cumprir a due diligence, porém o que geralmente ocorre é a formação de uma equipe de background para avaliar os riscos financeiros envolvidos na operação. Isso faz com que o processo de due diligence fique muito focalizado, dispensando outros aspectos importantes que deveriam ser analisados. (FARINAZZO et al, 2008, p.8)

6. DISCUSSÃO

Para Barros (2011, p.5), os gestores durante o processo de fusão e aquisição muitas vezes não têm despendido atenção e energia suficiente para a gestão de pessoas:

As respostas corretas a todas essas questões têm um ponto comum: a gestão de pessoas e da cultura. Essas duas dimensões do lado soft da fase de integração, pessoas e cultura, não têm recebido dos executivos das empresas adquirentes a mesma atenção dada à estrutura organizacional. À estratégia e aos processos, a exemplo das questões legais, financeiras e de produção, que formam o lado hard. Mas esses dois polos não são excludentes. Quando os conjugamos, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor.

Os efeitos da globalização e a proximidade entre os agentes envolvidos neste processo impulsionam a cessão do controle acionário e financeiro de uma empresa que ultrapassa dificuldades de manutenção do negócio, para

outras que dominam o mercado de atuação em que ambas estão inseridas. Nesse sentido, as transações entre organizações que se fundem ou adquirem uma à outra, causam profundas transformações e impactos socioeconômicos na localidade onde estão instaladas, interferindo principalmente no desenvolvimento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da economia global, os processos de fusão e aquisição vêm adquirindo uma importância significativa para as estratégias de crescimento e abrangência regional das empresas. Devido ao grande número de insucessos nesses processos, o meio acadêmico passou a estudar quais seriam os principais motivos dos reveses. Um dos principais motivos encontrados foi a pouca atuação dos principais executivos na gestão de pessoas.

Entretanto poucos pesquisadores concentraram suas pesquisas no foco de gestão de pessoas a fim verificar quais seriam os motivos dentro do tema fusão e aquisição, que poderiam levar as empresas ao insucesso. Sob essa perspectiva, buscou-se identificar quantos são e qual o perfil dos pesquisadores que realizam ou realizaram algum estudo sobre o tema fusão e aquisição de empresas com foco na gestão de pessoas, no Brasil. Entretanto, como este trabalho não pretende esgotar o tema, futuras pesquisas quanto ao perfil dos pesquisadores, não apenas nacionais, poderão redimensionar a questão e efetuar novos estudos para investigar também o impacto dessas pesquisas nas produções e co-autoria dos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

FARINAZO, E. S.; RODRIGUES, L, S.; LASKIEVIC, M, H, Q.; PIRES, M, W, A.; BUENO, R, B, N.; PERERA, L, C, J.; A aplicação do referencial teórico nos

processos recentes de fusões e aquisições. Revista Jovens Pesquisadores, n. 9, jul/dez 2008.

FREIRE, P. S.; et al. Causas essenciais dos problemas em operações de Fusões e Aquisições. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.

RHINOW, G. O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciência da vida. São Paulo, 2006.

LACERDA, Antônio Corrêa de. Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil. Saraiva, 2001. Disponível em: . Último acesso em: 12 julho 2007.

PEREIRA, R. C.; ÁVILA, F. A.; VILAS BOAS, A. A. Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos. 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.

RHINOW, G. O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciência da vida. São Paulo, 2006

RODRIGUES, S. B. – Desafios da administração no século XXI, artigo da RAE – vol.44 p.108-110 – 2004 - edição especial Minas Gerais.

ROSSINI, A. J. et al. Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste. RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.

SOUSA, C. V.; SOUSA, E. V. A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições. FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora: 2005.

SITES

<https://www.suno.com.br/artigos/fusoes-aquisicoes/>

<https://meubiz.com.br/blog/fusoes-e-aquisicoes/>

<https://blog.deallink.com.br/diferenca-entre-fusao-e-aquisicao/>

<https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/fusao-e-aquisicao/>