ISSN: 2594-6153

Conflitos, Sentimentos e Diferentes Pontos de Vista que Envolvem as Fusões e Aquisições de Empresas

Elias da Silva Junior; Carlos Roberto de Oliveira

Universidade Santa Cecilia (UNISANTA), Santos-SP, Brasil – MBA em Gestão Empresarial.

E-mail: eliasjunior.admcomex@bol.com.br

Resumo: Este artigo objetiva estudar - por meio de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso - o tema fusões e aquisições de empresas, com foco nas pessoas e nos conflitos de culturas organizacionais. A análise mostrou que para o sucesso da operação, nuances que envolvem a parte mais importante das empresas – as pessoas - devem ser consideradas em especial. Numa operação de fusão e/ou aquisição coordenadores e líderes envolvidos, quando têm uma visão crítica, mapeiam e têm ciência da importância deste quesito, pois as chances de sucesso na prevenção e gestão de conflitos são maiores.

Palavras-chave: Fusão, aquisição, gestão, conflito e cultura organizacional.

Conflicts, Feeling and Different Points of view which involve the Merge and Acquisition of Companies

Abstract: This article seeks – via bibliographic research and a case study - to go through the subject merge and acquisition of companies, focusing on people and organizational cultural clashes. The analyses showed that so as to reach a successful operation, nuances which involve the most valuable part of the companies – people - must receive special attention. In an operation of merge or acquisition the leadership, when they have a critical sight, track and is aware about how crucial this issue is, because it maximizes the chances of success both for preventing conflicts and manage the conflicts which may arise.

Keywords: Merge, acquisition, management,conflict and organizational culture.

Introdução

No contexto de globalização e complexidade que envolve o processo de Fusão e Aquisição (F&A) muitos desafios são comumente enfrentados, dentre os quais destacam-se as situações de conflitos. A partir deste ponto é que surgiu a ideia de aprofundar conhecimento sobre o assunto. Nas F&A são diversos os fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso da operação os quais destacam-se: choques culturais, culturas dominantes, aspectos motivacionais, medos, receios dos colaboradores e outros fatores.Superar o choque de culturas organizacionais, bem como manter as equipes motivadas e engajadas são grandes desafios. Essas dificuldades existem tanto nas operações envolvendo empresas de mesma nacionalidade quanto nas de nacionalidades diferentes. Pode-se considerar que entre 45% e 70% das fusões e aquisições no mundo não são bem-sucedidas devido ao choque cultural (mal administrado) (MACIEL, 2011) [5].

Ao se cogitar uma fusão ou aquisição de uma empresa, a gama de informações avaliadas deve extrapolar os limites de uma análise predominantemente financeira. De acordo com Maciel, 2011 [5] em reportagem publicada no jornal Estadão, todos os fatores que influenciam e mantêm o negócio, que deram e dão interesse ao processo de aquisição ou fusão devem ser considerados, inclusive o fator humano, mas não menos importante do que o aspecto financeiro. No entanto, percebe-se que, além de não se analisar estes aspectos anteriormente ao início das tratativas, é dada maior ênfase aos demais fatores, sem o necessário destaque às pessoas. Os impactos à produtividade e, por consequência para o sucesso da operação normalmente são consideráveis, na maioria das vezes negativamente.

Objetivos: Diante das recorrentes operações de fusões e aquisições (F&A) de empresas, este artigo tem como objetivo entender como é importante, para o sucesso ou insucesso destas operações o papel gerencial no mapeamento do capital humano, para a prevenção e gerenciamento de conflitos culturais, a partir da análise dos sentimentos e emoções dos colaboradores das empresas, em especial as que foram adquiridas.

Material e métodos

As metodologias utilizadas neste estudo foram: pesquisa bibliográfica e um estudo de caso aplicado sobre uma empresa genuinamente brasileira, subsidiária de um conglomerado de empresas alemãs, que recentemente foi adquirida. O estudo de caso foi feito mediante observação participante. O autor artigo vivenciou, no nível operacional e foi parte do processo, e com visão de um pesquisador pôde observar *in loco* comportamentos verbais e não verbais das pessoas envolvidas. Yin (2010) [8], cita que o estudo de caso é o método preferido quando: as questões "como" ou "por que" são propostas; o investigador tem pouco controle sobre os eventos; o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Resultados

Dentre as etapas do processo de fusão & aquisição (F&A), destaca-se o *due-diligence*, a etapa inicial. Nesse momento são feitas análises sistematizadas da empresa a ser adquirida e nota-se foco em implicações financeiras e.g., taxas, multas, impostos e sanções legais, as quais impactam na definição do valor de venda (Markis e Mirvis, apud Barros, 2003, p. 25) [1].

As operações bem-sucedidas, porém, contaram com equipes multidisciplinares, que têm visão holística da (s) empresa (s) envolvidas. A escolha por uma equipe com visão abrangente busca que, por exemplo, especialistas em finanças não se sintam seduzidos exclusivamente pelas possíveis sinergias, tomando decisões incorretas, deixando de lado as pessoas, e causando impactos, conflitos e prejuízos que poderiam ter sido evitados ou melhor gerenciados.

O mercado tem ciência da relevância das questões de RH nos processos de aquisições, porém, ainda assim, poucos profissionais da área de recursos humanos são envolvidos efetivamente no processo. Evans, Pucik e Barsoux (2002), conforme citado por Barros (2003, p. 26) [1], baseados em pesquisas realizada nos Estados Unidos e Europa, afirmam que o *staff* de RH está envolvido em apenas 25% das operações no ato da negociação. Os autores citam ainda que a tendência é que a participação da área de RH aumente consideravelmente após a efetivação da compra.

No *due diligence* o fator cultural deveria ser levado em consideração, porém, raramente, este subtema é tratado com a devida importância (BARROS, 2003). De acordo com Senn (1992, apud Barros 2003, p. 26) [1], as culturas organizacionais precisam ser entendidas previamente, evitando assim a incompatibilidade cultural. Senn (1992) cita de modo prático, " Não avaliar as culturas é como casar apenas por dinheiro" (apud Barros, 2003, p.26) [1].

Estudo de Caso: A empresa "ABC", considerada uma das líderes no transporte internacional de cargas, adquiriu recentemente outro gigante, a "BAC", do mesmo segmento. Esta operação envolveu vários órgãos governamentais – reguladores e antimonopólios – e pessoas.

Os conflitos culturais foram inevitáveis. Funcionários enxergaram a operação sob diferentes perspectivas. De modo geral, os funcionários da empresa adquirida entenderam que seriam demitidos e deveriam procurar novos empregos.

A síndrome da aquisição, mencionada por Barros (2003) [1], foi amplamente notada quando a aquisição foi anunciada como concluída (*closing*). Houve (literalmente) choro e sensação de perda, como se algum ente querido tivesse falecido.

De modo astuto, o corpo executivo de diretores das empresas - "ABC e BAC", através de comunicado à lista geral de e-mails, passou a disponibilizar informações detalhadas sobre os seus planos. A primeira informação e, considerada como divisor de águas, foi: "a empresa adquirida permanecerá independente e a marca será preservada".

Pelo mesmo meio, o segundo comunicado foi enviado e, entre outras informações, continha a seguinte mensagem: "... aprendemos com o nosso erro, a marca "BAC", que é muito forte, será mantida". A empresa adquirente já havia adquirido outra gigante do segmento e, naquela ocasião, optou por sucumbir aquela marca.

Na sequência, tendo o mesmo emissor, mas agora através da intranet, slogans (*e.g.*, "Juntos somos mais fortes" e "O melhor de dois mundos") foram criados. A ideia foi demonstrar o orgulho dos colaboradores e executivos da adquirente em integralizar esta empresa à "família".

Por fim, foi anunciado um bônus financeiro, com o intuito de motivar, manter o nível de produtividade e de engajamento, aos funcionários da empresa adquirida, a "BAC", que permanecerem do início até o final da operação (*closing)*.

Após estas ações, a integração rumou ao sucesso. De acordo com comunicados internos, emitidos pelo corpo de executivos da empresa adquirida, os resultados tanto em sinergia quanto em *revenue* (receita) foram e têm sido extremamente positivos.

Discussão

Mesquita (2019) [6] define fusão, de modo simplificado, como sendo uma completa transformação para as partes envolvidas no processo, com duas ou mais empresas, que, após a conclusão do processo, deixarão de existir, formando uma terceira, com uma nova identidade.

No que tange a aquisição, diferente da fusão, a empresa adquirida é incorporada pela adquirente, sendo que a primeira deixa de existir no âmbito legal (BARROS, 2003) [1].

Tanure e Cançado (2005) [7] ressaltam, porém, que apesar da existência das duas operações – F&A –, e da suposta igualdade das empresas envolvidas, o que ocorre na prática é o controle por parte de uma das empresas. Logo, de fato, o número de fusões "reais" é tão baixo que o termo "fusões e aquisições", significa, em suma, aquisições.

É importante adicionar que dar nome a uma operação como fusão, ao invés de aquisição, ameniza a questão mercadológica sobre a parte adquirida, pois reduz-se o caráter depreciativo que é implícito na operação, à ideia de venda (Evans, Pucik e Barsoux, 2002 apud Barros, 2003, p. 20) [1].

O estudo de caso evidencia a importância da atuação de equipe multidisciplinar no *due diligence*. Nesta amostra prática, foi possível notar que as pessoas e a cultura organizacional não foram levadas em consideração. Por esta razão, ações corretivas com o processo em andamento tiveram de ser adotadas. O sucesso da operação poderia ter sido comprometido.

Embasando a importância multidisciplinaridade no *due diligence,* Barros (2003) [1] menciona que a visão mais estratégica desta equipe evita que sinergias, as quais podem não ser concretizadas, denotem que o fator financeiro é o único a ser levado em consideração.

Considerações Finais

O estudo realizado através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso evidencia, cumprindo assim o seu objetivo, a importância de uma análise prévia das culturas organizacionais e do capital intelectual das empresas envolvidas nas operações de fusão e aquisição. As pessoas são a parte mais importante das empresas. Assim, não sendo as pessoas e as culturas organizacionais levadas em consideração as chances de insucesso da operação/integração são maiores.

Referências

1. Barros, B T. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos.** Editora Atlas, 2003.
2. Barros, B T.. **Fusões, Aquisições & Parcerias.** Editora Atlas, 2001.
3. Camargos, M. A. de.; Barbosa, F. V. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 2, abr-jun, p.206-220, 2009.
4. Ferreira, L B ; Torecilha, Nara; Machado, Samara Haddad Simões. **A técnica de observação em estudos de administração.** – Disponível em <https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.7b%20observacao%201.pdf>. Acesso em 20 Set. 2019, 15h00min.
5. Maciel, A . **Os choques culturais nas fusões.** ESTADÃO, 2011. Disponível em: https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-choques-culturais-nas-fusoes-imp-,743230. Acesso em 15 Set. 2019, 10h00min.
6. Mesquita, R . **Entenda como funciona o processo de fusão de empresas**. Blog, Rio de Janeiro, jul. 2019. Disponível em: < https://rockcontent.com/blog/fusao-de-empresas/>. Acesso em: 17 Set. 2019.
7. Tanure, B.; Cançado, V. L. **Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, abr-jun, p.10-22, 2005.
8. Yin, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.