



## GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO: COMO LIDAR COM O MAIOR PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS DURANTE A MUDANÇA?

Jackson Almir dos Santos<sup>1</sup> e Marco Aurélio Arbex<sup>2</sup>

### RESUMO

Desde a década de 90, os processos de fusão e aquisição têm crescido constantemente no Brasil. Com a competitividade no mercado globalizado, as empresas sentem a necessidade de se unificarem por meio da fusão ou aquisições de empresas de menor porte. Nesse sentido a integração das empresas tem se tornado um grande desafio para a gestão de pessoas, com suas culturas organizacionais individuais, que, quando juntas, geram conflitos pessoais e profissionais e podem desestabilizar o clima organizacional. Esse contexto proporciona aos líderes a oportunidade de usar suas habilidades para facilitar o processo de transformação. A pesquisa tem o objetivo de identificar os impactos causados pelos processos de F&A nas empresas, buscando alternativas de minimizá-los através da gestão de pessoas. Essa pesquisa se torna de grande importância para a atual situação em um sistema globalizado, onde as mudanças são constantes e o mercado é cada vez mais disputado por empresas que buscam ganhar competitividade. Dessa forma, entender como lidar pessoas nos processos de F&A torna-se um desafio primordial. A pergunta base do trabalho é: Como os líderes nesse processo podem ser ferramenta facilitadora para a gestão de conflitos? A metodologia utilizada é de pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Fusão. Aquisição. Gestão de Pessoas. Liderança

### ABSTRACT

Since the decade of 90 until nowadays, the coalition and acquisition process has been growing constantly, with the competitiveness in the globalized market the companies feel the necessity to unify and melting themselves, that ones with larger market power, has been making acquisition of the smaller companies for strategy. In this way the integration of the companies has become a great challenge for the people's administration, with their individual organizational cultures, when together, generate personal and professionals conflicts, destabilize the organizational climate. This context provides to the leaders the opportunity to use their abilities to facilitate the transformation process. The research has the objective to recognize the impacts caused by the processes of F&A in the companies, looking for alternatives to minimizing them through the people's administration. This research becomes of great importance for our current situation in a globalized system, where the changes are constant, and the market more and more disputed by companies that desire the domain, other in search of continuing competitive, for that it has been looking for as strategy F&A, however, to understand the process and their challenges became primordial. The main question of the work is: How the leaders in the process can be a facilitative tool for the administration of conflicts? The used methodology is bibliographical research.

**Key words:** Coalition. Acquisition. Administration of People. Leadership.

### INTRODUÇÃO

Na última década o processo de Fusão e Aquisição (F&A) apresentou forte crescimento no Brasil nos mais diversos setores. Alguns exemplos podem ser citados: em 2004 houve a fusão entre a AmBev e Interbrew no setor de bebidas; em 2006 houve a aquisição da Inco pela Vale no setor de mineração e a fusão entre a loja virtual Submarino e a loja virtual Americanas.com, no varejo online.

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos ([jacksonalmir@yahoo.com.br](mailto:jacksonalmir@yahoo.com.br))

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Docente da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos ([marco.arbex@faeso.edu.br](mailto:marco.arbex@faeso.edu.br))



No ano de 2007, houve a aquisição do Banco Real pelo Banco Santander e a aquisição da Chaparral Steel Company pela Gerdau, no setor siderúrgico. Em 2008, houve a fusão entre a BM&F e Bovespa no setor de mercado financeiro (mercado de capitais e commodities). Já em 2009 houve a fusão entre os bancos Itaú e Unibanco e a aquisição da Brasil Telecom Participações pela Oi, no setor de telefonia; por fim, no ano de 2011, foi concluída a fusão entre Sadia e Perdigão, no setor alimentício.

A fusão ocorre através de um processo de junção de forças entre empresas; já a aquisição ocorre quando alguma empresa é adquirida por outra. Em ambos os casos, os objetivos são similares: possibilitar às empresas um aumento da competitividade, melhor posição no mercado, melhor aproveitamentos de sinergias, aumento da base de clientes, redução de custos, acesso a diferentes tecnologias, entre outros aspectos.

O processo de F&A é multifacetado, pois pode ser analisado sob diferentes óticas. Este artigo não visa analisar os aspectos jurídico-legais das F&A ou mesmo os aspectos ligados à defesa da concorrência, por exemplo. Nem busca-se discutir os benefícios econômicos, estratégicos ou mercadológicos das F&A. O objetivo deste artigo é analisar – através de uma pesquisa bibliográfica – o impactos das fusões e aquisições nas pessoas que compõem as empresas que passam por este processo. Em específico, o artigo buscará, nas próximas seções, apresentar os conceitos “fusão e aquisição”, discutir o impacto das F&A nas pessoas, o papel do setor de Gestão de Pessoas (RH) das empresas nesse processo e aspectos como liderança, cultura e clima organizacional, que permeiam essa discussão.

## **FUSÃO E AQUISIÇÃO (F&A) DE EMPRESAS**

Segundo a Lei 6.404/76 Art. 228 (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”. Pela lei 6404/76 (BRASIL, 1976), “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma a outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”. De acordo com o Larousse Escolar de Língua Portuguesa (2004), fusão significa ação de fundir, misturar, ligar. Aquisição significa obtenção.

Entende-se através das definições acima que o processo de fusão trata-se de uma junção, ou seja, uma mistura de duas ou mais organizações que passarão e se caracterizar por uma só, tendo assim, que se formalizar numa nova razão social com todos os direitos e obrigações disponíveis na legislação brasileira. Já no caso da Aquisição, por se tratar de uma compra, ou seja, como o próprio



dicionário define “obtenção”, passam-se as responsabilidades e direitos a adquirente. 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.

Percebe-se que as diferenças nesses processos se concentram no poder, ou seja, jurídico ou organizacional. Quando se refere à fusão existe a obrigatoriedade de se constituir uma nova razão social, extinguindo-se as das empresas envolvidas no processo; isso também gera a necessidade de reorganização no âmbito do poder decisório, podendo prevalecer uma delas. No caso da aquisição não existe a necessidade de mudar a razão social por se tratar de um compra, permanece o nome e transfere-se o poder para compradora, desaparecendo legalmente a comprada, o poder decisório é transferido na mesma proporção, ou seja, por integral. Segundo Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006, p.2)

Na maioria das vezes, a fusão se dá com companhias do mesmo porte e do mesmo ramo de atividades, as quais perdem por completo sua identidade, deixando de existir. Nesse processo ocorre a transferência integral de ativos e passivos das companhias fundidas.

Pode-se entender de uma forma mais clara e direta que a Fusão é vista como uma junção de forças de duas ou mais empresas, criando uma nova força e com maior poder de mercado. A aquisição se concretiza com uma empresa de poder de compra, que adquire empresas menores ou em declínio, possibilitando a transferência do poder organizacional da adquirida e maior domínio de mercado.

O processo de F&A pode se apresentar de diversas formas, se diferenciando pelo objetivo da organização, o quadro 1 apresenta os diversos tipos de Fusão e Aquisição e os seus objetivos.

Através do quadro apresentado pelos autores pode-se concluir que são quatro tipos de F&A, sendo elas: Horizontal, Vertical, Congênere e Conglomerado: Na Horizontal, o processo envolvem empresas do mesmo segmento; na Vertical, são empresas que fazem parte da mesma cadeia de abastecimento (à frente ou atrás); na Congênere, as empresas não trabalham na mesma área, mas apresentam algum tipo de sinergia e; na Conglomerado, o processo ocorre entre qualquer tipo de empresa.



**Quadro 1.** Tipos de Fusão e Aquisição e seus respectivos objetivos

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>	<b>Possíveis Objetivos</b>
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento (que produzem o mesmo tipo de bem ou serviço)	.Obter economia de escala e escopo .Elevação do market-Share .Penetrar mais rapidamente em novas regiões
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva (fornecedora ou cliente)	.Maior controle sobre as atividades .Proteção o investimento principal .Maior facilidade na distribuição dos produtos .Assegurar matérias-primas (Eventualmente a custos mais baixos)
Congênere	Fusão de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	.Diminuição dos custos de distribuição .Diversificação do risco .Adquirir rapidamente o know-how no setor .Ampliar a linha de produtos .Entrar em novos mercados
Conglomerado	Fusão em qualquer tipo de sinergia, com empresas em setores totalmente diferentes	.Diversificação do risco .Aproveitar as oportunidades de investimentos

Fonte: Weston e Brigham(2000) apud Corbari, Huppés e Pacheco (2007, p.30)

Segundo Batistella (2005), os fatores que motivam um processo de F&A são: aumento da carteira de clientes, expansão para novos mercados, exploração da economia de escala, ganhos fiscais e diversificação. Segundo pesquisa de Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2004, p.42)

As razões mais frequentemente mencionadas para justificar a onda de Fusões e Aquisições (F&A) incluem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa de desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economia de escala e escopo.

O quadro 2 resume os motivos para que as empresas envolvam-se em processos de fusão e aquisição, conforme Weston (1994) apud Camargos e Barbosa (2009).

**Quadro 2.** Correntes teóricas que discutem a eficiência e os ganhos em fusões e aquisições

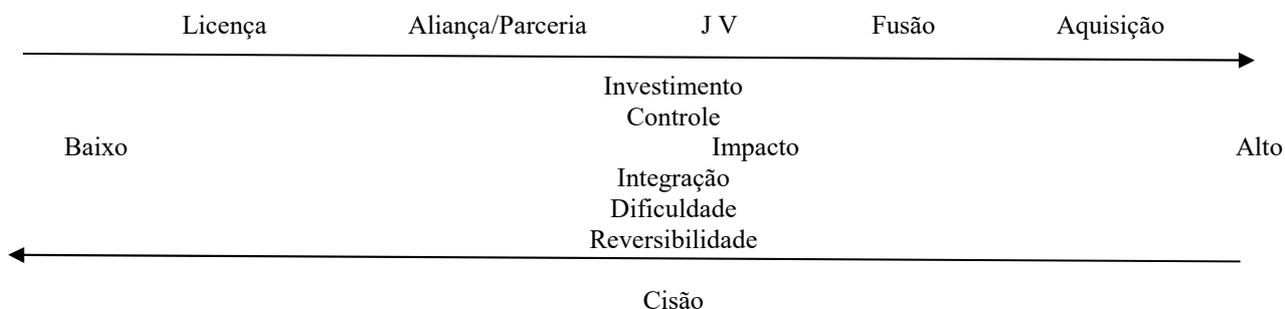
<b>Teoria</b>	<b>Argumentos Teóricos</b>
Hipótese da Eficiência	Uma F&A pode melhorar tanto o desempenho de uma empresa, como produzir uma empresa mais eficiente, devido à obtenção de algum tipo de sinergia
Hipótese da Informação	Efeito de curto prazo causado na cotação das ações das empresas envolvidas no mercado, que tenta incorporar ao preço o resultado ou o desdobramento da união.
Teorias da Agência	As F&As podem ser um mecanismo para minimizar os problemas e custos de agência.
Poder de Mercado	Se as economias esperadas pela F&A não ocorrerem, o aumento na concentração foi motivado por ganhos de monopólio.
Impostos	F&As são motivadas por ganhos tributários.

Fonte: Weston (1994) apud Camargos e Barbosa (2009, p.3)

Nota-se que as fusões e aquisições não são as únicas formas combinação entre empresas. A figura 1, de Barros (2003) apud Pasin e Cònsoli (2004), mostra diversas formas de combinação estratégica. Nota-se que o impacto organizacional é maior nos processos de fusão e



aquisição do que nos processos que não envolvem a compra da empresa, como licenças, alianças/parceiras e *Joint Ventures* (JV).



**Figura 1.** Diferentes tipos de Combinação Estratégica. Fonte: Barros (2003) apud Pasin e Cònsoli (2004, p.3)

De acordo com Goldner e Araújo (2004, p. 3) “as empresas estão utilizando as fusões e aquisições, além de alianças estratégicas, como instrumento de alavancagem e de melhoria na gestão de seus negócios”. De acordo com Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), quando uma empresa eficiente adquire outra, não tão eficiente, essa eficiência é passada de uma para outra, o que aumenta o nível de eficiência da empresa comprada. E quando uma empresa possui certa eficiência em determinado aspecto e é adquirida, pode aumentar o nível de eficiência da empresa compradora.

Segundo Corbari, Huppés e Pacheco (2007), o processo de fusão e aquisição tornou-se mais intenso no Brasil a partir da década de 1990, quando houve a queda de barreiras à entrada de fluxo de bens, serviços e capitais. Com esta redução de barreiras de entrada do capital estrangeiro, o país inseriu-se no mercado global que se caracteriza por uma acirrada concorrência que ultrapassa as fronteiras geográficas. Neste contexto, as fusão e aquisição de empresas foram estimuladas pela possibilidade de penetração em novos mercados em curto período de tempo, buscando a sua expansão por meio da sinergia de natureza mercadológica, financeira e organizacional. Segundo pesquisa de Wood, Vasconcelos e Caldas (2004, p. 42)

No Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de fusões e aquisições acompanhou o processo de liberalização econômica. Esse fator favoreceu os processos de F&A de três diferentes modos: primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasileiras; segundo, programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; e terceiro, a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras.

Essa quebra de barreiras e abertura de mercado acabou provocando muitas mudanças no sistema empresarial no Brasil, os países mais ricos injetaram dinheiro através de investimentos em



aquisições de empresas públicas que foram abertas a privatização e se fundiram com outras, buscando obter uma fatia do mercado. O mesmo aconteceu com empresas brasileiras, adquirindo as menores e se fundindo com as do mesmo poder de mercado para um maior fortalecimento, percebe-se isso claramente no setor bancário. O Processo de Transação em Fusões e Aquisições no Brasil mostrou-se em crescente, desde a década de 1990, com exceção de momentos políticos e econômicos específicos (como nas eleições presidenciais de 2002 e durante as crises internacionais observadas na segunda metade da década de 1990. A figura 2 ilustra essas informações.



Figura 2. Evolução do número de transação de Fusões e aquisições no Brasil. Fonte: KPMG (2010)



## GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Muito se fala, discute e estuda sobre o processo de Gestão de Pessoas (GP), até por que, as organizações passaram a entender que a sua maior matéria-prima dentro das empresas é o material humano, com suas habilidades a serem desenvolvidas. Para Chiavenato (2010, p. 14)

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que consiste o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

De acordo com Luz (2008) a gestão de pessoas pode ser entendida como o estudo das relações entre as pessoas e o trabalho, objetivando o melhoramento do ambiente e desenvolvimento das habilidades humanas em busca de melhores resultados na organização. O aprimoramento do potencial



humano é focado em resultados, mas também criar uma cultura dentro da empresa que valorize os colaboradores, atendendo às suas expectativas e necessidades crescentes.

O processo de GP dentro da organização é constituído como um facilitador para o administrador, nos sentido de proporcionar uma ligação de entendimento entre equipes e administradores. Evidenciou-se que as pessoas são fundamentais para se produzir ou desenvolver algo, então é fundamental que haja a gestão de interesses de uma forma que se homo gene essa relação, satisfazendo a organização e os colaboradores, a GP se responsabiliza por essa tarefa dentro das instituições. De acordo com Chiavenato (2010) a a função de gerenciar pessoas nas empresas pode ser subdividida em seis grandes processos:

- *Processos de Agregar Pessoas* – inclusão de pessoas na empresa, que inclui o recrutamento e a seleção de pessoas.

- *Processos de Aplicar Pessoas* – desenhar as atividades que as pessoas irão realizar dentro da empresa, orientar e acompanhar o desempenho.

- *Processos de Recompensar Pessoas* – incentivos para que as pessoas possam realizar suas necessidades mais elevadas, através de remuneração, benefícios e serviços sociais.

- *Processos de Desenvolver pessoas* – capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolvendo treinamento, desenvolvimento, gestão de conhecimento e competência, programa de desenvolvimento de carreiras.

- *Processos de Manter Pessoas* – Criar condições ambientais e psicológicas satisfatória para as atividades das pessoas.

- *Processos de monitorar Pessoas* – acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010, p. 19),

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

A liderança dentro de uma organização tem um papel fundamental e determinante no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores. O líder exerce influência direta na sua equipe, os incentivando e motivando a alcançar o objetivo e as metas da organização. Quando a liderança é bem



sucedida encontram-se equipes bem estruturadas, resultando em maior produtividade, sendo o líder uma ferramenta facilitadora. Segundo Robbins (2005, p.258)

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

De acordo com Ryback (1998) a liderança bem sucedida é a que os líderes desenvolvem uma relação de confiança com os seus liderados, formando equipes autogerenciadas, onde cada um se sente responsável pelo resultado final, unindo forças e desenvolvendo suas habilidades em busca de um objetivo em comum, que é o da organização. Esse processo é visto pelo autor como uma *Liderança emocionalmente inteligente*, pois o líder detém o controle sem esforço, apenas com a influência da sua imagem e atitude perante a equipe, transmitindo a eles a importância que cada um tem para organização e dando credibilidade a toda participação dos funcionários. Esse sistema de trabalho faz com que os indivíduos se sintam valorizados e participativos, e quando há alguma conquista de resultados eles conseguem identificar a sua parcela de contribuição no processo. Quando observado a aplicabilidade dessa liderança, o que se percebe é maior produtividade e menos conflitos dentro da empresa.

A relação entre líder e liderado tem como base o *feedback*, através de atitude, ou mesmo onde se verbaliza a percepção e os sentimentos transpostos no trabalho desenvolvido dentro da organização. Havendo uma valorização das atitudes pessoais e profissionais, criando assim um ambiente motivador e de comprometimento, tanto da parte da equipe como do líder. Essa troca melhora o clima organizacional e cria-se uma cultura que valoriza os indivíduos dentro da empresa.

Pode-se entender, portanto, que há diferença entre poder imposto (administrador) e poder conquistado (líder). Quando se tem uma junção dos dois tipos de poderes, os resultados tendem a ser mais positivos.

## **CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

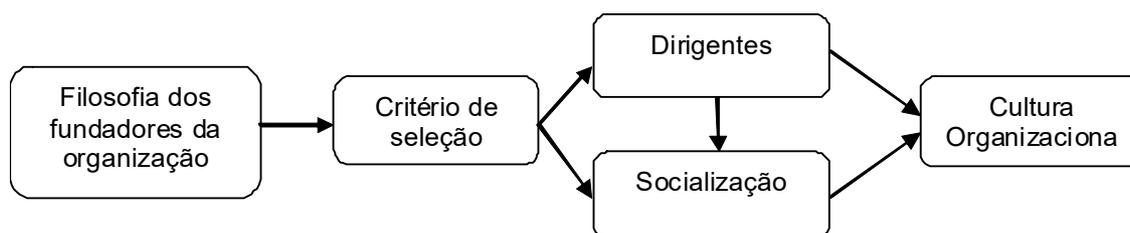
A cultura pode ser considerada algo individual, cada pessoa trás consigo as características de sua própria, seja familiar, do grupo que vive, ou mesmo construída pelas suas filosofias de vida. De acordo com Chiavenato (2010, p. 172) “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e



expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. No mesmo sentido, Nassar (2000) afirma que

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Evidencia-se que a cultura organizacional é a mistura das culturas, independente da hierarquia, que quando compartilhadas pelos membros da organização forma-se uma cultura corporativa. Dentro da empresa pode ser caracterizada como uma filosofia da empresa, seja formal (racionalmente desenvolvida pela empresa) ou informal (formada naturalmente pela interação entre pessoas). A figura 3 mostra de uma forma sucinta como se constitui uma cultura organizacional, desde a base que são os fundadores até sua disseminação dentro da organização.



**Figura 3.** Como se formam as culturas organizacionais. Fonte: Robbins (2005,p.385)

Chiavenato (2010) estabelece uma comparação entre a cultura organizacional e um *iceberg* no sentido de que – como um *iceberg* – a cultura de uma empresa fica apenas parcialmente exposta. A parte exposta é operacional, composta por aspectos como políticas e diretrizes formais, procedimentos, estrutura e estratégias. Os aspectos emocionais e psicológicos ficam ocultos, como percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupo, valores e expectativas, padrões de interações informais, relações afetivas. Nesse sentido pode-se perceber o quão complexo é a estrutura da cultura organizacional, e a importância que ela tem dentro da organização para que se obtenham equipes produtivas e bem estruturadas.

Assim, é primordial que os Gestores consigam visualizar a diversidade cultural que há dentro da empresa, para que se diminuam os conflitos e as mudanças aconteçam de forma natural.

Já o clima organizacional é determinante para influenciar positivamente ou negativamente a atmosfera do ambiente e a motivação dos integrantes, e está diretamente ligado a rede



de relacionamento interno o que influi na produtividade e desenvolvimento das pessoas. Segundo Luz (2008, p. 236) “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Já para Chiavenato (2010), clima organizacional é o ambiente existente entre os membros da organização e está relacionado com o grau de satisfação dos colaboradores. Segundo Puente-Palácios (2002),

o clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de um significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o de autor, que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas.

Inúmeros fatores podem alterar o clima organizacional, como por exemplo, a mudança gerada por um processo de fusão e aquisição. Esse processo – que envolve mudanças de elevada complexidade - normalmente é acompanhada situações de estresse. Puente-Palácios (2002) nota que existe o estágio em que o estresse é importante para o clima organizacional servindo como impulso para que os colaboradores busquem os seus resultados com mais ânimo e força; após esse estágio o estresse se torna negativo, pois rompe as fronteiras do equilíbrio físico e mental, causando uma instabilidade emocional, podendo deixar o clima negativo, até mesmo desenvolvendo uma patologia. Independente de nível hierárquico o clima organizacional tem grande influência nas relações e no comportamento do indivíduo.

Na mesma linha, Silva (2005, p. 41) comenta sobre a importância dos processos de mudança nas empresas “A mudança pode ser um fator positivo para o crescimento, ou pode ser uma força negativa que pode levar a deterioração mental e/ ou física”. Para Bergamini (2002, p. 167),

Mudança implica em transformações profundas. Implica abandonar o conhecido e habitual para adotar algo inédito com o qual jamais se conviveu antes. É, de certa forma, saltar de um trapézio a outro sem redes de proteção embaixo. Essa situação é aquela que mais tipicamente favorece a insegurança e o medo. Por isso, diante da necessidade de mudar, cada um os membros do grupo sentem que, costumeiramente, balizaram suas ações anteriores, trazendo o conforto do conhecido.

## **O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NOS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO**

Assim que são assinados os acordos, sejam no caso da fusão ou aquisição, o próximo passo a ser tomado é da integração entre as empresas, o que de um ponto de vista genérico parece ser a parte mais fácil, é entendido pelos pesquisadores como o ponto de equilíbrio do processo, podendo a instituição alcançar o sucesso, ou fracasso, por consequência das estratégias implantadas.



De acordo com Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006) no processo de fusão, muitas vezes quando o acordo é assinado, o que seria uma junção acaba se tornando uma aquisição. O impacto gerado na gestão de pessoas depende do jogo de poder e a estratégia de integração, o que forma o novo perfil da empresa. Quando se trata da aquisição em si, o topo da gestão, ou seja, os executivos visualizam o processo como amigável, o que não reflete em geral em toda a equipe, gerando inquietação e sofrimento, ocasionando uma hostilidade na entrada da empresa adquirente.

Cada área da empresa pode ter uma visão diferente do processo de fusão e aquisição o que acaba criando conflitos internos, é fundamental entender de que forma as equipes estão encarando esse novo momento da instituição, para que as tomadas de decisão provoquem menos impactos negativos sobre os colaboradores, o que reflete nos resultados da empresa.

Segundo Luz (2008), nas empresas que estão passando por processo de fusão ou aquisição é comum haver insegurança junto aos colaboradores. E essa insegurança pode ser refletir em baixa produtividade, rotatividade, absenteísmo, conflito e rumores. De acordo com a reportagem da revista Você RH (Pereira 2011) pesquisa da Consultoria Price Waterhouse – Coopers (PWC) – As três maiores barreiras enfrentadas são: tempo de Integração, diferenças culturais e comunicação interna.

Independente de se tratar de fusão ou aquisição, o que causa maior instabilidade é a transição para o novo, provocando um desconforto dentro da organização. Quando se lida com mudança, mexe diretamente com o emocional das pessoas envolvidas, refletindo nos objetivos pessoais e perspectiva quanto ao futuro. Nesse sentido quando as empresas não se atem a essa necessidade de planejar uma estratégia de comunicação transparente do processo transformacional dentro da organização, os conflitos se tornam comum, diminuindo o ritmo do trabalho e dificultando a re-estruturação.

Segundo Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) a reorganização das empresas no processo de F&A, pode ser fundamental para o sucesso ou fracasso nessa transição: quanto maior a agilidade na integração das empresas a sinergia será transposta na organização.

Existem alguns desafios a serem superados no processo e na pós-fusão: continuidade dos negócios e suas atividades de rotinas, integração das diferentes culturas organizacional, aproveitamento dos talentos principalmente na área dos executivos, manter o foco dos funcionários nas responsabilidades individuais, manter informados os colaboradores das mudanças futuras e integrar benefícios e política de remuneração.



De acordo com a reportagem da revista *Você RH* (Pereira 2011) e segundo a Professora Betânia Tanure da Fundação Dom Cabral - quase 70% dos problemas ocorrem devido à falta de estratégia de integração, seja de conflitos culturais ou de pessoas.

A reorganização pode ser vista como o ponto chave para o sucesso ou fracasso da organização nessa transição, por isso quanto mais ágil e transparente, maior a probabilidade de se alcançar a sinergia. É de extrema importância que o setor de GP esteja envolvido para que seja entendida a necessidade da empresa e dos funcionários, havendo o maior aproveitamento do quadro e auxiliando no gerenciamento dos conflitos. Para Fubini, Price e Zollo (2008, p. 23)

Os diferentes públicos da comunicação de fusão não conseguem colocar a fusão no devido contexto se esse não está claro o suficiente para eles. As comunicações sobre a fusão, por isso mesmo, enfrentam a dupla carga de explicar em alto nível “quem somos e por que concretizamos esta fusão” e de situar em um nível concreto “o que acontecerá e de que forma essa fusão afetará os seus interesses.

A comunicação é fundamental para que o funcionário se sinta envolvido e participativo. Se as organizações não são transparentes o suficiente nesse processo de comunicação, dificilmente se conseguirá o envolvimento e compreensão necessários por parte dos colaboradores. De acordo com Fubini, Price e Zollo (2008, p. 24),

Existem dois mitos muito comuns a respeito da integração cultural que inibem um pensamento mais claro a respeito desse desafio. Um deles é o que sustenta que a mais forte das culturas emergirá naturalmente do processo em um tipo de competição sobrevivência-do-mais-forte e que por isso não há necessidade de qualquer tipo de administração explícita da integração cultural... O segundo é fortemente contrastante dos mitos em discussão é o que sustenta que a nova equipe de comando pode facilmente implementar qualquer mudança cultural que pretender ao longo das duas companhias em fusão, ainda que cada uma delas tenha dezenas de milhares de funcionários em muitos países e um número igualmente considerável de subculturas profissionais diferentes

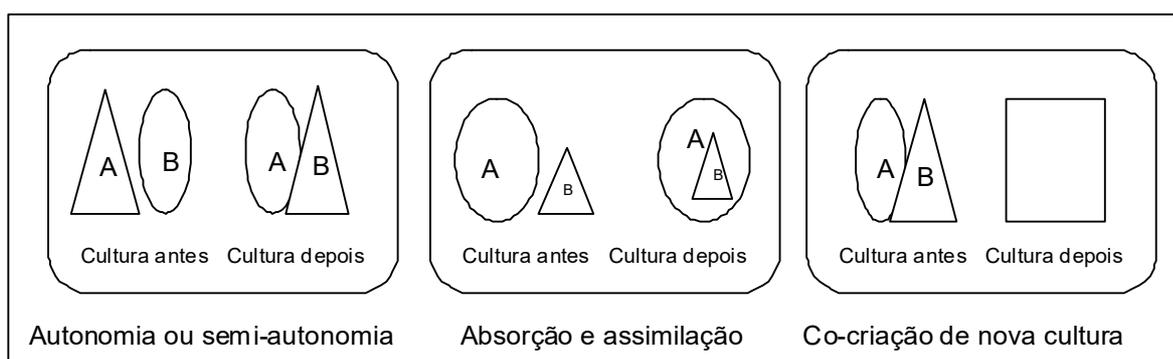
Em uma integração de culturas diferentes, não existe forte e fraco: o que se observa que são pensamentos contrastantes, quanto à visão de certo e errado, então ao se tratar de uma F&A é importante que se leve em consideração esse ponto em questão. Quando é compreendido que existem conflitos em processo de adaptação ao se integrar duas culturas diferentes, é possível amenizar os impactos, respeitando as diferenças e sabendo aproveitar as qualidades existentes nas duas culturas. Souza e Sousa (2007 p.6) entende que “nos processos de fusões e aquisições é freqüente a empresa dominante colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação”.

Fubini, Price e Zollo (2008) entendem que algumas das transações fracassam em função do choque cultural. Verifica-se que o contraste de visão e comportamental inicia-se pelos altos



executivos e, quando bem trabalhado o processo de mudança desde a alta administração, os impactos podem ser minimizados. Quando a organização se conscientiza dos pontos fortes e fracos da sua cultura, é encontrado o caminho para a construção de uma nova cultura mais sadia, possibilitando a conexão das empresas de uma forma que o êxito se torna consequência.

A figura 4 apresenta três formas diferentes de integração cultural: a autonomia ou semi-autonomia, com foco no apóio mútuo e sinergia, sem grandes mudanças. Nesse caso, a transformação acontece lentamente, respeitando as diferenças. Na absorção e assimilação a prioridade é educar os funcionários da empresa adquirida em termos das novas regras da empresa adquirente. Em relação a co-criação de nova cultura existe um grande esforço na integração cultural, cria-se uma nova visão e missão e adota um novo conjunto de valores comuns, criando uma nova cultura organizacional.



**Figura 4:** Resultados das fusões. Fonte: Adaptação Key (1992) apud Pasin e Cònsoli (2004, p.6)

Cada formato apresentado na figura 4 tem o seu valor e implica em consequência no decorrer do tempo, pois os impactos gerados na união de duas culturas não têm como ser sanados ao todo, mas minimizados com a melhor estratégia aplicada mediante a necessidade de cada instituição. Não existe um modelo certo, existe a melhor tomada de decisão, baseada em pesquisa e percepção dos gestores.

Bergamini (2002) entende que a integração entre duas culturas diferentes, com os seus valores, normas, referências que as tornam individuais, só haverá sucesso quando as equipes se sentirem confortáveis e se identificarem com as ações tomadas dentro do processo. Nesse sentido, pode-se concluir que a comunicação é o diferencial da organização que obtém o sucesso, pois seus colaboradores se sentem entendidos e participantes nas tomadas de decisão.

Através da pesquisa de Lorange e Roos (1996), entende-se que para uma aliança estratégica, ou seja, a junção de duas ou mais organizações, sempre haverá problemas culturais,



independente de serem empresas do mesmo país, ou não, pois cada empresa cria uma identidade, com as suas normas e filosofias. Caracterizando as prioridades a serem assumidas para os negócios, assim quando encontram essas diferenças há um contraste de idéias, porém é fundamental nesse estágio que haja uma comunicação clara e transparente, onde o envolvimento das duas organizações sejam somatórios e tragam resultados positivos.

Deal e Kennedy (1982) apud Zanelli, Andrade e Bastos (2004) notam que existem impactos gerados no encontro de culturas organizacionais em um momento de mudança dentro da empresa. Assim é preciso considerar algumas orientações como: a) o consenso nos grupos é essencial para aceitação do processo de mudança; b) mudança gera resistência em função dos modos considerados certos até então; c) expressar confiança ao transmitir às informações as equipes; d) visualizar o processo como uma oportunidade de construção de habilidades, investindo nas pessoas; e) dispor tempo para que os colaboradores entendam a importância da mudança; f) incentivar a adaptação e compreensão da necessidade da mudança como um ajuste ao mundo real.

Já foi mencionado neste artigo que uma das funções dos gestores nas organizações é o exercício da liderança. Mas como essa liderança pode ser usada como facilitador no processo de F&A? Como as ações de liderança podem contribuir para reduzir a insegurança dos colaboradores e minimizar os efeitos negativos das mudanças? Como manter as equipes motivadas, independentemente da transição organizacional?

Para Bergamini (1994) os líderes naturais, ou seja, aqueles escolhidos pelas equipes são os que mais tem poder de influência sobre as iniciativas das pessoas, quando esses coincidem com os administradores se torna mais fácil o controle dos impactos de mudança de uma cultura organizacional. Esses líderes conseguem criar ou representar a realidade, podendo identificar o melhor caminho a seguir nas ações organizacionais para que os colaboradores contribuam no processo de mudança. Torquato (1992, p. 194) concorda com Bergamini (1994) ao afirmar:

Pode o líder informal, com bastante evidência em alguns casos, reunir traços carismáticos, um feixe de situações e qualidades que lhe conferem imenso poder de atração. Em torno dele, as pessoas reúnem-se, quase sem perceberem. Sua energia irradia-se por todo o grupo. Ele ouve, lê, prospecta, analisa e, em último caso, dá a palavra final sobre determinada questão.

Quando a organização percebe e aproveita esses colaboradores que possuem carisma e influência sobre as pessoas, posicionando-os em cargos de gestão, esse “chefe/líder” passa ser uma ferramenta facilitadora de gestão, pois as pessoas sentem segurança nessa chefia. De acordo com Bergamini (2002, p.165)



Frequentemente, as pessoas em conflitos procuram uma terceira opinião, como e estivessem querendo distanciar-se do problema para poder vê-lo melhor. É nesta oportunidade que o líder aparece como figura salvadora e grande protagonista da administração do sentido... o líder surge naturalmente do grupo como alguém que está, naquele momento, mais apto a equacionar as duas realidades da vida pessoal e da vida do trabalho existente no mundo de cada um.

De acordo com Covey (1994), para que a liderança funcione como ferramenta facilitadora em um processo de constante transformação, se torna primordial a compreensão dos acontecimentos por parte dos líderes, principalmente em relação às perspectivas de futuro dos funcionários. Isso é necessário para que o líder consiga desenvolver uma expectativa de retorno para a equipe, de forma que os colaboradores sintam que as suas ações em prol da empresa terão um retorno, ou seja, uma recompensa. Esse sentimento de reconhecimento desenvolve um clima motivacional junto aos colaboradores.

A comunicação na liderança passa ser a base quando a organização está se re-estruturando. Em um processo de F&A, por exemplo, quanto mais informação e conhecimento os líderes tiverem, melhor será para toda a instituição, pois ele saberá transmitir com segurança a real situação da empresa de uma forma estruturada, não permitindo que se desenvolva um clima desmotivador, ou mesmo dissemine a descrença entre os funcionários através da comunicação informal (potencialmente geradora de ruídos no processo de comunicação). Para que isso aconteça da melhor maneira a integração entre as empresas tem que ser transparente com base no alto escalão administrativo.

Para Minicuci (1995, p. 305) “A gestão situacional é a habilidade de mudar a situação, quando for necessário. E para realizar essa mudança, deve o líder ter uma variedade de comportamentos para adaptar-se a situação.” O líder tem que ter desenvolvido a flexibilidade, para se adaptar com a constante mudança, mais ainda se comportar de uma forma que transpareça segurança nessas transições dentro da empresa, pois as equipes os têm como referência. Nesse sentido, Fubini, Price e Zollo (2008, p. 169) comentam sobre as potenciais contribuições dos líderes em processos de F&A:

Diagnosticar os riscos e as oportunidades para a saúde corporativa, construir uma nova equipe de cúpula, reconfigurar e comunicar a história a corporação, estabelecer uma cultura de desempenho para a nova companhia, interagir com novos stakeholders, empreender o aprendizado decisivo da integração e definir uma agenda de aprendizado para o período pós-integração, traduzir suas idéias de uma fusão saudável para a linguagem de integração, e simplesmente conviver com a complexidade e o ritmo extenuante da integração – tudo isso iria certamente distender ao máximo as capacidades de desenvolvimento de liderança, é esse o ritmo que a situação impõe.



Entender as novas necessidades da organização, adaptar-se e visualizar as oportunidades em uma situação de crise, é o diferencial de uma liderança eficiente. Quando a empresa está no estágio de integração, dentro do processo de F&A, os conflitos culturais e mesmo os desafios da adaptação às mudanças organizacional se tornam o grande obstáculo a ser superado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que em processos de fusão e aquisição, fala-se muito nos aspectos econômicos, mercadológicos e jurídicos; porém, pouco se fala sobre a gestão das pessoas nesses processos de integração entre empresas. Nesse sentido, a proposta do trabalho foi resgatar o conceito de fusão e aquisição com foco na gestão de pessoas. Para tanto, buscou-se abordar alguns aspectos críticos da gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: o clima organizacional, a cultura organizacional e a liderança.

Em um processo de F&A, a gestão de pessoas se torna fundamental para que o processo de integração seja bem sucedido. Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a fracassar. Para que as organizações consigam encontrar uma unidade, objetivando o aumento de sinergia, os conflitos culturais devem ser compreendidos para que se aprenda a lidar com as diferenças e para que mantenha-se um clima organizacional positivo. Nesse contexto, o líder é apresentado como facilitador na gestão de pessoas no processo de F&A. Compreendeu-se que um líder, através do seu conhecimento e comunicação transparente, tem o potencial de minimizar os impactos gerados no processo. O líder ainda pode impulsionar a equipe a um clima motivacional, contribuindo para diminuir os contrastes culturais e possibilitando o desenvolvimento de habilidades dos integrantes de sua equipe, usando um momento de crise como um impulso ao crescimento.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam realizados estudos de caso em empresas que passaram por processos de F&A para buscar entender o papel exercido pelo setor de gestão de pessoas e pelos líderes nesses processos. Nesses estudos, deve-se ainda analisar como as empresas lidaram com a mudança e como o processo de F&A influenciou a cultura e o clima organizacional na empresa.

## **REFERÊNCIAS**



BATISTELLA, Flávio Donizete. **Uma análise do valor gerado para acionistas de bancos brasileiros que fizeram aquisições entre 1995 e 2004**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). FEA-USP. Universidade de São Paulo: São Paulo: 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficiente**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL, Lei Nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e da outras providências. Disponível em: [http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404\\_1976.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404_1976.htm) Acesso em: 10/março/2011.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.49, n.2, abr./jun. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CORBARI, Ely Célia; HUPPES, Cristiane Mallmann; PACHECO, Vicente. Processo de fusão e aquisição: um estudo dos aspectos contratuais e organizacionais. Congresso Internacional de Administração, 2007. Disponível em [http://www.admpg.com.br/cadastro/ver\\_artigo](http://www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo).

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

FUBINI, David; PRICE, Colin; ZOLLO, Mauricio. **Fusões: Liderança, desempenho e saúde corporativa**. São Paulo: Bookman, 2008.

GOLNER, Fabio e ARAÚJO, Carlos A. G. **Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil: Evidências empíricas sobre retornos**. 3º Simpósio FUCAPE de Produção Científica, 2005.

LORANGE, Peter e ROSS, Johan, **Alianças Estratégicas – Formação implementação e Evolução**, São Paulo: Atlas, 1996.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARTELANC, Roy, PASIN, Rodrigo e CAVALCANTE, Francisco, **Avaliação de Empresas – Um guia para Fusão & Aquisição e gestão de valores**. São Paulo: Editora Financial Times Pratic Hal, 2005.

MILKOVICK, George e BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2010.

MINICUCCI, Augutinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

PASIN, Rodrigo M e CÔNSOLI, Matheus A. **Cultura e Fusão e Aquisição. 2004**.



PEREIRA, Luis, Revista Você RH, **Como manter um casamento**, Disponível em: <[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo\\_618055.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_618055.shtml)> Acesso em: 04/Março/2011.

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

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Influencia das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração da USP - RAUSP**. São Paulo v. 30, n. 3, julho/setembro 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RYBACK, David, **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

SILVA, Jerson Joaquim, *Estresse – O impulso da vida*. São Caetano do Sul - SP: Yendis, 2005.

SOUSA, Caissa V. e SOUZA, Érica V. **A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições**, FEAD MINAS, Centro de Gestão Empreendedora.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo, Pioneira. 2002.

WOOD, Tomaz Jr.; VASCONCELOS, Flávio C. e CALDAS, Miguel P. **Fusões e Aquisições no Brasil**. RAE Executivos V. 2 N° 4 p.41 a p.45.

ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo E. Borges e BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.