

**Cultura Organizacional em Cenários de Fusões e Aquisições**

Iraide Ancelmo Bonfim Pita – Mestranda – PUCSP

Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos – PUCSP

**Resumo:** O objetivo deste artigo é investigar, através de pesquisa bibliográfica, o “estado da arte”, ou seja, o nível mais alto de desenvolvimento dos processos de Fusões e Aquisições (F&A) no Brasil e no mundo, bem como os principais problemas relacionados a eles, com especial atenção para fatores relacionados à cultura organizacional, de modo a oferecer um arcabouço teórico para organizações, sobretudo para profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos em seus processos de F&A.

**Palavras-chave:** Fusões; Aquisições; Cultura Organizacional, Recursos Humanos; Globalização; Internacionalização.

**Abstract:** The objective of this article is to investigate, through bibliographic research, the "state of the art", that is, the highest level of development of the M & A processes in Brazil and in the world, as well as the main problems related to with special attention to factors related to organizational culture, in order to provide a theoretical framework for organizations, especially for Human Resources Management professionals in their F & A processes.

**Keywords:** Mergers; Acquisitions; Organizational Culture, Human Resources; Globalization; Internationalization.

## Introdução

Com o objetivo de ampliar suas operações, seja do ponto de vista operacional ou financeiro, muitas empresas têm realizado negociações de fusões e/ou aquisições, conhecidas pela sigla F&A. Levando em consideração meramente o aumento destas transações ao redor do mundo, pode-se dizer que este é um tipo de negociação bem sucedida, uma vez que o número delas aumenta a cada dia. De acordo com o relatório da *Intralinks Deal Flow Predictor*, que prevê o volume de anúncios futuros de *Mergers and Acquisitions* – Fusões e Aquisições na língua portuguesa – as transações de vendas de F&A em todo o mundo estão em alta. Segundo o relatório, o mercado de F&A está no quinto ano de seu atual ciclo de alta.

Estas informações podem ser encontradas com mais detalhes no relatório *2018 Global M&A Outlook Navigating consolidation and disruption*, da J.P. Morgan, instituição líder mundial em serviços financeiros, o mercado global de M&A permaneceu forte em 2017, com volumes de transações anunciados chegando a US\$ 3,7 trilhões. Foi o quinto ano mais ativo registrado em termos de volumes, competindo com 2006 (US\$ 3,9 trilhões) e 2016 (US\$ 3,8 trilhões), o terceiro e quarto melhor mercado de M&A.

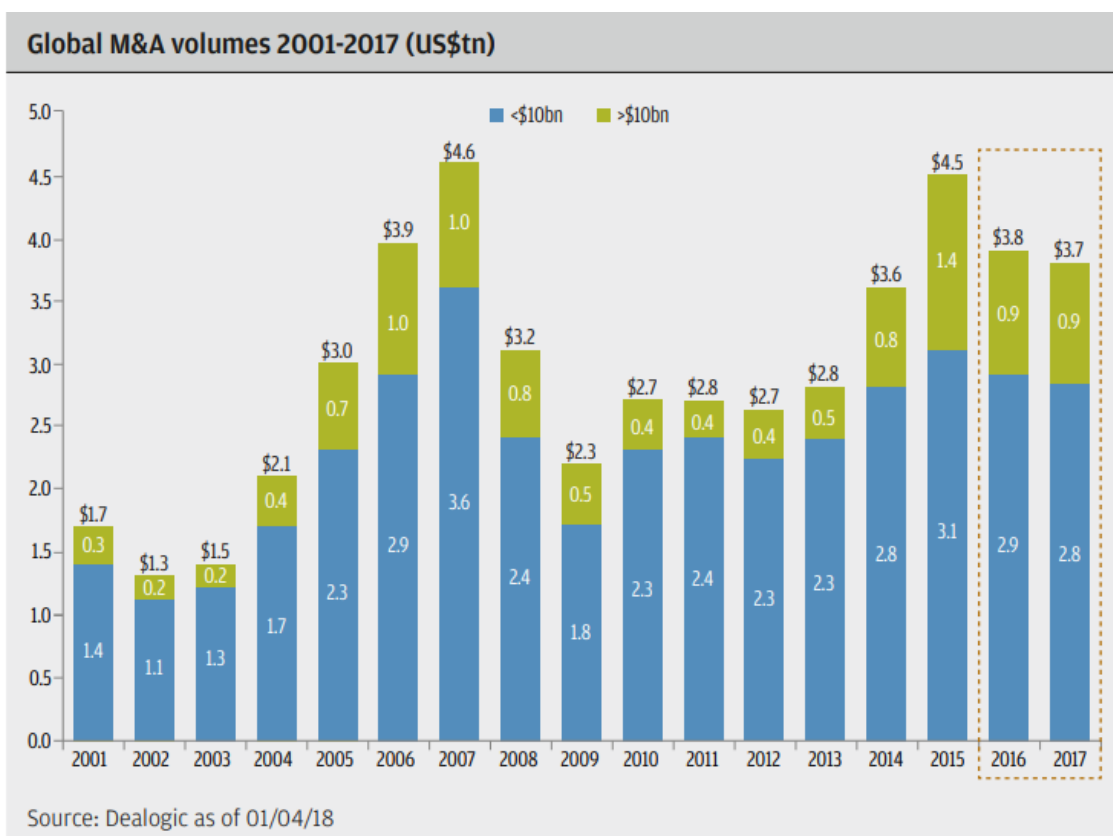


Figura 1 - 2018 Global M&A Navigating consolidation and disruption

no de 2017 obteve um recorde no número de operações de F&A no Brasil, ao todo foram registradas 830. O recorde anterior havia ocorrido no ano de 2014 com 818 operações. Segundo a

consultoria, este resultado indica “retomada de confiança do empresariado uma vez que esses números não surgem da noite para o dia”.

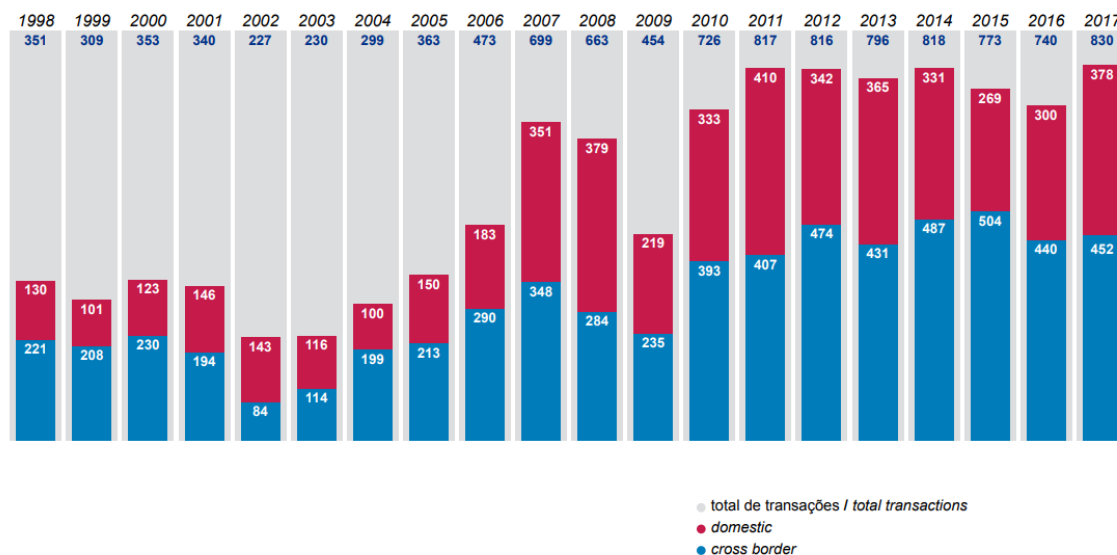


Figura 2- Evolução anual do número de transações de F&A no Brasil e entre Brasil e outros países (cross border). Fonte: Relatório KPMG de Fusões e Aquisições.

## O problema

Se dermos livre curso à nossa imaginação, de modo simplista, um processo de aquisição poderia ser comparado a uma situação em que sua casa é comprada por outra família e a partir da data da compra, todas as decisões, que anteriormente estavam sob sua autoridade e responsabilidade, passam a ser tomadas pelo comprador. Já com relação aos processos de fusão, poder-se-ia imaginar uma situação em que você e seu vizinho decidem unir tudo que tem, quebrando paredes, dando livre acesso aos bens, aos diversos ambientes da casa e, inclusive, às contas bancárias, passando a administrar, juntos, a soma do patrimônio dos dois. O fato é que seja através da fusão ou da aquisição de uma organização, haverá sempre um grande impacto do ponto de vista da cultura organizacional, isto porque, assim como numa família, de acordo com o exemplo citado, a visão e os valores – ainda que a missão seja semelhante – tendem a gerar necessidade de ajustes e este processo de adaptação nem sempre é fácil para os funcionários envolvidos no processo, não importando o nível hierárquico ocupado. Sendo assim, é fundamental que as pessoas que atuam diretamente nos processos de F&A reconheçam a importância de conduzir este processo de mudança organizacional de forma a diminuir o impacto causado na transição de um modelo organizacional para outro, diante da entrada de novos tomadores de decisão, advindos de uma cultura organizacional distinta daquela vivida no cotidiano organizacional.

## Fusões e Aquisições

Em tempos de globalização da economia, o aumento da competitividade tem forçado empresas a aumentarem seus níveis de produtividade para manter e/ou aumentar suas participações nos mercados. Tsuda (1996).

Como resposta a essa necessidade, de se manterem competitivas, o aumento do número de processos de F&A, cresceram de modo considerável ao redor de todo o mundo como vimos nos gráficos apresentados nas páginas anteriores. De modo mais objetivo, de acordo com Camargos (2008), na teoria de finanças, um processo de F&A de modo geral é feito com o objetivo de investimento, seja pela busca de expansão, diversificação do portfólio de produtos e serviços ou tão somente para aproveitar oportunidades de negócios e trata-se de uma decisão complexa e trabalhosa, que requer planejamento minucioso e execução controlada. Segundo o autor, um processo de Aquisição é aquele em que uma firma compra a outra e somente uma delas, geralmente, mantém a identidade. De acordo com Salgado (2010), em processos de aquisição, em geral, os ativos e os passivos da empresa menor são incorporados aos da maior.

Já o processo de fusão, segundo a lei 6.404 é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. (art. 228 da Lei 6.404/76, BRASIL, 1976). Para Salgado (2010), *apud* Ross, Westerfield e Jaffe (1995), uma fusão ocorre entre empresas que geralmente têm porte semelhante e combinam-se por meio de uma simples permuta de ações, que pode ou não ser seguida de uma consolidação (criação de uma nova empresa, com outra identidade jurídica).

Em levantamento bibliográfico realizado para construção deste artigo, observou-se que a maioria das pesquisas realizadas com o tema “Fusões e Aquisições”, aborda questões relacionadas à área financeira, Camargos (2008), Couto (2017), Salgado (2010). Soares (2005) propõe as seguintes etapas no processo de avaliação para aquisição de uma empresa:

- **Motivação do Negócio:** Identificação da necessidade ou objetivo pretendido.
- **Escolha da Empresa Alvo:** Fase que pode acontecer antes que se defina a motivação do negócio diante de uma oportunidade financeira que justifique a aquisição.
- **Avaliação do Negócio:** Etapa importante que envolve análise econômica detalhada, também conhecida como *due diligence*, ou seja, investigação feita através de levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa a ser adquirida.
- **Estruturação do Negócio:** Momento em que se define como se fará a incorporação da empresa comprada (adquirida) à empresa do comprador (adquirente). Deve acontecer paralelamente à etapa de avaliação do negócio por envolver cálculos tributários e impactos fiscais.
- **Forma de pagamento:** Pode ocorrer com dinheiro ou com ações da própria empresa compradora.
- **Pós-aquisição:** É a fase final do processo, quando há efetivação da aquisição através da execução das sinergias – ação associada – financeira e operacional.

É geralmente nesta última, que os conflitos ligados às diferenças na Cultura Organizacional serão percebidos, sobretudo nos casos em que não há participação, em nível estratégico, da área de Recursos Humanos.

### **Cultura Organizacional**

Muitas definições podem ser encontradas para o conceito de Cultura Organizacional entre os diversos autores que já escreveram sobre o assunto. Santos (2000), julgou a proposta de Edgar Schein, como sendo a mais útil entre as dezoito citações de cultura organizacional

mencionadas em seu livro. Segundo Schein (2009), cultura organizacional corresponde a “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” p. 16. Para o autor, há três níveis de cultura, sendo:

- **Artefatos:** *Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar).*
- **Crenças e valores expostos:** *Estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas).*
- **Suposições básicas:** *Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros (fonte última de valores e ação).*

O problema é que justamente pela dificuldade de definir e tangibilizar a cultura organizacional, muitas vezes, termina-se negligenciando sua importância em processos de F&A. Numa pesquisa consistente sobre a influência da cultura organizacional no desempenho de uma organização, Santos (2000) concluiu que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional, isto deveria torna-la fonte de atenção para aqueles profissionais responsáveis em conduzir os processos de F&A que de modo geral, acabam mantendo sua atenção em fatores financeiros, que embora tenham grande importância, não podem ser a única fonte de preocupação.

Segundo Camargos (2008) o choque de culturas corporativas, se não for administrado de forma eficiente pode levar ao fracasso muitas uniões empresariais. Dentre os principais erros que podem provocar esses choques, Camargos (2008) *apud* Barros (2003) p. 43, cita:

- Uma empresa (geralmente a adquirente) tenta impor sua cultura sobre a outra (adquirida), como se esta não tivesse uma cultura corporativa própria;
- Os novos controladores demoram a definir os valores e práticas que nortearão a empresa;
- Os novos padrões são definidos, mas os funcionários não são informados de maneira apropriada;
- Os controladores passam a disseminar a ideia de que a cultura anterior era desprezível; os líderes não indicam um responsável para a integração cultural.

De acordo com Zamboni, *et al* (2013), as mudanças nos processos de F&A embora sofram variações com relação a intensidade, sempre serão significativas para os envolvidos, uma vez que pressupõe o encontro de culturas diferentes.

### **Os principais problemas do ponto de vista de Gestão de RH**

Segundo Jennifer J. Fondrevay, em artigo publicado neste ano pela *Harvard Business Review* na coluna sobre *Change Management*, com o título “*After a Merger. Don’t Let “Us vs. Them” Thinking Ruin the Company*”, ou “Depois da fusão. Não deixe o pensamento “nós contra eles” arruinar a empresa”, uma das grandes ironias nos processos de F&A é que a confiança, ingrediente fundamental para o sucesso dos negócios, se dissolve rapidamente. Segundo a autora, que escreveu um manual que define as melhores práticas para favorecer o lado humano em processos de F&A, a confiança se dissolve porque estes processos geralmente são encobertos pelo sigilo. Fondrevay cita três fatores que se manifestam e se reforçam mutuamente:

- “Nossa” empresa versus “sua” empresa;

- Executivos versus funcionários da linha de frente
- Quem fica versus quem sai.

Uma das maneiras encontradas por algumas organizações para evitar “brigas na dança das cadeiras” é a abertura do chamado Plano de Demissão Voluntária ou PDV. Foi o que aconteceu no Banco Bradesco, que segundo a revista Valor Econômico, dois anos após ter feito a aquisição do HSBC, anunciou seu programa de PDV. Esta talvez tenha sido a maneira que a organização encontrou para resolver o problema de excedentes no seu quadro de funcionários. O problema nestes casos está relacionado diretamente à necessidade de reter talentos, uma vez que se não for bem conduzido, o processo de enxugamento do pessoal excedente acaba permitindo que muito do capital intelectual da organização seja perdido.

Segundo Zamboni *et al* (2013), enquanto estrutura organizacional voltada para o capital humano, o RH poderia atuar para minimizar os riscos durante as transições de F&A. Sendo assim, além de atuar na retenção dos talentos da organização, um RH Estratégico deveria:

- Participar da etapa de *due diligence*, buscando uma compreensão mais ampla das diferenças encontradas com relação à cultura organizacional, de modo a favorecer a adaptação posterior a F&A.
- Promover a gestão da mudança após a F&A, através da figura dos líderes, que deverão ser capaz de fornecer informações sobre o planejamento da mudança, favorecendo e adesão e a integração entre as pessoas.
- Investir na comunicação e na circulação de informações de modo a diminuir a ansiedade causada pelas mudanças.

## Conclusões

Como vimos o cenário de Fusões e Aquisições, é uma tendência na economia moderna, e trás consigo uma série de variáveis, podendo ser considerado um processo de transformação organizacional e quando bem conduzidos, ajudar a reduzir os problemas envolvidos. Não se pode negar que as questões financeiras têm grande importância em processos de F&A, mas atenção aos fatores ligados à cultura organizacional, poderão contribuir grandemente para que a mudança ocorra de forma mais harmônica, favorecendo assim, o sucesso da transação.

## Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei No 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm). Acesso em: 17 de Junho de 2018.

CAMARGOS, M. A., **Fusões e Aquisições de empresas brasileiras: Criação de valor, retorno, sinergias e risco.** Dissertação de Doutorado apresentada no curso de Pós-graduação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2008. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=110038](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=110038). Acesso em 30 de Junho de 2018.

COUTO, A. S., **Estratégia de crescimento por aquisições de empresas: Um estudo de caso da empresa Honeywell no setor de AIDC.** Dissertação de Mestrado Profissional apresentada no curso de Gestão de Negócios da FIA – Fundação Instituto de Administração, 2017. Disponível em: <https://fia.com.br/wp->

[content/uploads/2018/05/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Artur-dos-Santos-Couto.pdf](content/uploads/2018/05/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Artur-dos-Santos-Couto.pdf). Acesso em: 27 de Junho de 2018.

INTRALINKS DEAL FLOW PREDICTOR. **Nossa previsão trimestral de tendências futuras no mercado global de M&A.** Disponível em: <https://www.intralinks.com/pt/resources/publications/deal-flow-predictor-2018q3>. Acesso em: 27 de Junho de 2018.

FONDREVAY, J., **After a Merger, Don't Let "us Vs. Them" Thinking Ruin the Company.** Publicado na Harvard Business Review de 21 de Maio de 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/after-a-merger-dont-let-us-vs-them-thinking-ruin-the-company>. Acesso em 30 de Junho de 2018.

JP MORGAN. 2018 Global M&A Outlook – **Navigating consolidation and disruption.** Disponível em: <https://www.jpmorgan.com/jmpdf/1320744801603.pdf>. Acesso em 27 de Junho de 2018.

KPMG. **Fusões e Aquisições – 2017 – 4º trimestre.** Publicado em Janeiro de 2018. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/01/br-fusoes-e-aquisicoes-4o-trim-2017.pdf>. Acesso em: 27 de Junho de 2018.

SALGADO, R. M., **Uma análise da evolução dos processos de fusões e aquisições no Brasil no período de 1994 a 2009.** Dissertação de Mestrado apresentada no curso de Pós-graduação da Universidade Federal de Sergipe na área de Economia, 2010. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp148570.pdf>. Acesso em 30 de Junho de 2018.

SANTOS, N. M. B. F., **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** 1ª ed. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E., **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SOARES, F. M., **Fusões e Aquisições: Modelando o processo de análise.** Dissertação de Mestrado apresentada no curso de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, na área de Engenharia Industrial, 2005. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7341@1](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7341@1). Acesso em 30 de Junho de 2018.

TSUDA, E. M., **Fusão, Aquisição e Incorporação: Como Gerenciar o processo de integração pós-aquisição.** Dissertação de Mestrado apresentada no curso de Pós-graduação da EAESP/FGV na área de Administração Geral e Recursos Humanos, 1996. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5894/TSUDA\\_Edson\\_Massami.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5894/TSUDA_Edson_Massami.pdf). Acesso em 30 de Junho de 2018.

VALOR ECONÔMICO, **Bradesco lança plano de demissão voluntária.** 13 de Julho de 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/financas/5036794/bradesco-lanca-plano-de-demissao-voluntaria>. Acesso em 30 de Junho de 2018.

ZAMBONI, T. S., FONSECA, A. C. P., REZENDE, J. F. C., **O papel do RH nos processos de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico.** IV Encontro de

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR – Anpad – 2013. Brasília – DF.  
Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR157.pdf>. Acesso em 17 de Junho de 2018.