



ARTIGO DA SEMANA

FUSÕES E AQUISIÇÕES: COMO SINTONIZAR CULTURAS E PRESERVAR O MELHOR DAS EMPRESAS

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & MARCELO
BISPO - DIRETOR DA UNIDADE BAHIA DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

FUSÕES E AQUISIÇÕES: COMO SINTONIZAR CULTURAS E PRESERVAR O MELHOR DAS EMPRESAS

A EMPRESA cresce, compra outra ou decide se fundir com outra e, de repente, ambas começam a perder PESSOAS chave, decisões travam, os RESULTADOS ficam bem alguém do esperado, CONFLITOS se ampliam e aquilo que era para ser um SALTO ESTRATÉGICO, se transforma em um problema silencioso. Isso acontece com certa frequência e, quase sempre, por uma QUESTÃO negligenciada: o choque entre as CULTURAS das EMPRESAS envolvidas.

Em processos de FUSÃO e AQUISIÇÃO, não é só o financeiro que provoca a perda de valor em relação àquele original da operação e, sim o choque invisível entre as formas de pensar, decidir e liderar.

No ARTIGO de hoje, vamos responder a três perguntas recorrentes:

- ▶ Como fazer um processo de FUSÃO ou AQUISIÇÃO “dar certo”, para que o RESULTADOS sejam superiores ao VALUATION ORIGINAL das EMPRESAS envolvidas?
- ▶ Como preservar o que cada uma delas tem de melhor em ATIVOS INTANGÍVEIS?
- ▶ Como evitar a perda tanto de CONHECIMENTOS CRÍTICOS quanto de TALENTOS ao longo do processo?

Se você lidera pessoas ou atua em RH, você está conectado ao PONTO CENTRAL dessa QUESTÃO e, portanto, esse ARTIGO pode ajudar a prevenir “ERROS de difícil correção”.

Quando olhamos as EMPRESAS que decidem iniciar um PROCESSO de FUSÃO ou AQUISIÇÃO, o ERRO mais comum é tratar o tema CULTURA como algo secundário, quase como se o *merge* entre as CULTURAS fosse uma consequência natural da integração.

As EMPRESAS entram muito focadas em números, sinergia, estrutura, redução de custos e, deixam a CULTURA em segundo plano, como se ela, com o tempo, fosse se ajustar sozinha. Ocorre que a CULTURA não é passiva e, portanto, quando o PROCESSO de integração CULTURAL não é conduzido de forma adequada, ele irá se impor de forma desorganizada.

Outro ponto crítico é não fazer um diagnóstico real das CULTURAS envolvidas. O *Due Diligence* olha para os valores declarados, mas não para os COMPORTAMENTOS do dia a dia. E é aí que mora o problema. Então, na prática, o ERRO não é tratar CULTURA como algo secundário. É subestimar o IMPACTO que ela tem na implementação da ESTRATÉGIA.

No dia a dia, os SINAIS de que o PROCESSO de integração CULTURAL começa a dar errado, aparecem rápido, mas, ainda não são PERCEBIDOS como decorrentes de um CHOQUE CULTURAL.

Quando os FACILITADORES do processo de GESTÃO DA MUDANÇA na ORGANIZAÇÃO resultante, não se dão conta dos relevantes ASPECTOS CULTURAIS envolvidos, o que se observa são situações de ENTROPIA (grau de desordem), ao invés das SINERGIAS almejadas. Em lugar da integração entre as CULTURAS, vemos verdadeiros choques entre ELAS.

Importantes PRODUÇÕES ACADÊMICAS têm se aprofundado nas QUESTÕES da FENOMENOLOGIA CULTURAL, ou seja, dos ASPECTOS COMPORTAMENTAIS envolvidos nos processos de FUSÕES ou AQUISIÇÕES. EDGAR SCHEIN, psicólogo social, talvez o maior especialista mundial em CULTURA ORGANIZACIONAL diz: *“em teoria, uma má adaptação CULTURAL em processos de FUSÃO ou AQUISIÇÃO, representa RISCOS tão grandes quanto a má adaptação financeira, de produto ou de mercado.”*

Mas este processo é muito tênue, você começa a ver RUÍDOS na comunicação, coisas simples viram discussões. As DECISÕES ficam mais lentas e muitas vezes equivocadas, porque as PESSOAS não sabem exatamente quais critérios deverão ser utilizados.

Surge muito forte o “nós contra eles”. Mesmo sem que ninguém ADMITA isso, os GRUPOS se formam. E talvez, o mais preocupante: o nível de ENGAJAMENTO começa a se reduzir de forma silenciosa. As PESSOAS até podem seguir entregando, mas já não estão tão CONECTADAS.

É aí que começa a PERDA DE TALENTOS, principalmente DAQUELES que têm mais opções no mercado de trabalho. Nessa mesma esteira, se inserem as perdas de SINERGIA e de OPORTUNIDADES, em termos de GANHOS ESTRATÉGICOS e, o mais perigoso, é que nada disso aparece imediatamente nos RESULTADOS econômico financeiros da ORGANIZAÇÃO resultante.

Nossa experiência indica que, quando uma EMPRESA simplesmente impõe a sua CULTURA sobre a outra, isso nunca funciona. No curto prazo, pode até dar a sensação de fluidez e de um processo organizado, mas no médio e longo prazo, o que costuma ocorrer é a destruição de VALOR.

Isso ocorre porque a EMPRESA que comprou ou que ficou no CONTROLE, após a FUSÃO ou AQUISIÇÃO, tende a desconsiderar os ATIVOS CULTURAIS e/ou INTANGÍVEIS das DEMAIS envolvidas no PROCESSO, esquecendo-se de que ELAS estão ali, porque razões importantes as trouxeram até então.

A EMPRESA dominante comete um ERRO, quando impõe a sua CULTURA, em lugar de PROMOVER uma sábia integração. Ao invés de conseguir um RESULTADO em que a SOMA é maior do que as partes envolvidas, ela simplesmente tenta SUBESTIMAR as demais. Isso fatalmente irá gerar resistências, perda de identidades e, principalmente, a desconexão das PESSOAS com o novo CONTEXTO.

O CAMINHO mais adequado, para lidar com essa SITUAÇÃO, passa pela “INTENCIONALIDADE”. Na nossa visão e em primeiro lugar, é preciso ENTENDER profundamente as CULTURAS envolvidas, não só no DISCURSO, mas sobretudo nos COMPORTAMENTOS.

Em segundo lugar, é importante identificar, de forma muito honesta, o que cada uma tem de melhor. É aqui que entra a maturidade das LIDERANÇAS, porque nem sempre o “melhor” está na EMPRESA que comprou ou que ficou com o CONTROLE.

Em terceiro lugar, é fundamental “cuidar” do PROCESSO de integração CULTURAL, para aproveitar o melhor de cada uma das envolvidas, pois essa nova CULTURA, não será uma soma e sim uma ESCOLHA, que precisará ser comunicada, construída e sustentada pelas LIDERANÇAS no dia a dia.

Mesmo quando existe uma INTENÇÃO clara de se CONSTRUIR algo novo, na prática, começam a surgir MOVIMENTOS mais sutis - DECISÕES sendo puxadas para um lado; LIDERANÇAS defendendo seus modelos; frequentes comparações entre o “como era antes” e o “como deveria ser agora”.

Isso é NATURAL até certo ponto, pois estamos falando de identidades profissionais, históricos de sucesso, formas distintas de LIDERAR e de gerar RESULTADOS. Mas quando isso não é bem conduzido, deixa de ser uma troca saudável e começa a virar uma disputa silenciosa por ESPAÇO, INFLUÊNCIA e VALIDAÇÃO.

É aí que o RISCO deixa de ser somente CULTURAL e passa a impactar diretamente a qualidade das DECISÕES, a velocidade da OPERAÇÃO e o valuation original do NEGÓCIO. Para evitar que isso vire uma “disputa de poder interna”, é imprescindível conduzir um PROCESSO sério e profundo de GESTÃO da MUDANÇA CULTURAL, focado na INTENCIONALIDADE, como mencionamos há pouco.

É muito importante que este processo de MUDANÇA CULTURAL se desenvolva com clareza no seu DIRECIONAMENTO. Se a ALTA DIREÇÃO não deixar claro para ONDE a nova EMPRESA estará indo, o ESPAÇO será ocupado por disputas, que podem se transformar em um tipo de “FOGO AMIGO”.

As DECISÕES, que devem ser tomadas com muito critério, precisarão estar baseadas no que irá gerar mais RESULTADO e não, em quem tem mais INFLUÊNCIA. O FOCO deve ser o que é certo e não o quem está certo. As PESSOAS precisam entender - com transparência, o PORQUÊ das ESCOLHAS. Se isso não ocorrer, a PERCEPÇÃO COLETIVA passará a ser “ganhou quem tinha mais força”, mas não ganhou a “melhor solução”. Ficará então uma sensação de INJUSTIÇA no ar.

Vamos falar agora das razões pelas quais muitas EMPRESAS perdem TALENTOS em processos de FUSÃO ou AQUISIÇÃO. Entendemos que isso ocorre pelo fato de que os SERES HUMANOS preferem ficar em suas zonas de conforto. Processos como esses, geram muitas INCERTEZAS e nós SERES HUMANOS, reagimos muito mal a ELAS.

Quando não existe “COMUNICAÇÃO CLARA”, as PESSOAS começam a criar as suas próprias narrativas. Soma-se a isso, o MEDO de perder espaço, as mudanças na LIDERANÇA, as alterações na DINÂMICA e você terá um ambiente de INSEGURANÇA. Como os TALENTOS mais críticos são, justamente, AQUELES que têm mais opções, ELES não esperam para ver o que vai acontecer.

Para evitar isso, algumas AÇÕES bem objetivas podem a fazer DIFERENÇA, como segue:

- ▶ A primeira é mapear TALENTOS CRÍTICOS, antes mesmo da INTEGRAÇÃO operacional e cultural começar. Não dá para descobrir depois que ELES já foram perdidos.
- ▶ A segunda é implantar PLANO DE RETENÇÃO que vá além dos aspectos FINANCEIROS. Os TALENTOS CRÍTICOS precisam entender o que ELES podem esperar e qual será o PAPEL deles no futuro.
- ▶ A terceira é uma COMUNICAÇÃO frequente e transparente. Mesmo quando todas as RESPOSTAS ainda não estejam disponíveis.
- ▶ A quarta é engajar os TALENTOS CRÍTICOS, na construção da NOVA CULTURA.

Isso porque, no fim das contas, as PESSOAS não saem só por causa das MUDANÇAS. Elas saem quando não mais percebem o SENTIDO dessas MUDANÇAS, para si próprias.

Vamos falar agora sobre o PAPEL do RH neste processo. Na nossa visão, a ÁREA DE RH precisa assumir seu PAPEL ESTRATÉGICO nesse processo. Ela precisa conduzir o diagnóstico CULTURAL, participar ativamente da GESTÃO da MUDANÇA CULTURAL, cuidar do mapeamento dos TALENTOS CRÍTICOS, apoiar as LIDERANÇAS nas decisões e, sobretudo, garantir a coerência entre o DISCURSO e a PRÁTICA.

Cabe ainda à ÁREA DE RH, criar e manter os rituais de INTEGRAÇÃO, que irão reforçar a construção da NOVA CULTURA. Ela precisará também MONITORAR continuamente a qualidade do CLIMA e os níveis de ENGAJAMENTO, pois será através desses INDICADORES que os primeiros SINAIS se farão visíveis.

Um dos ERROS mais frequentes das LIDERANÇAS em processos de FUSÃO ou AQUISIÇÃO, é subestimar o IMPACTO EMOCIONAL. Chamamos a isso de “Questões do E EU?”. As LIDERANÇAS costumam focar na ESTRUTURA organizacional, nos PROCESSOS e nos RESULTADOS. Mas, em geral, subestimam o DESGASTE EMOCIONAL que as PESSOAS estão vivenciando, em decorrência das MUDANÇAS.

Outro ERRO é a falta de ALINHAMENTO entre as próprias LIDERANÇAS. E talvez o principal deles, seja ELAS não darem o EXEMPLO no dia a dia. Como você LEITOR bem sabe, CULTURA não é o que está ESCRITO na intranet. É o que as LIDERANÇAS mostram através dos seus COMPORTAMENTOS cotidianos.

Para encerrarmos esse ARTIGO, gostaríamos de formular algumas RECOMENDAÇÕES para o LEITOR que vem passando ou irá passar por um processo de FUSÃO ou AQUISIÇÃO, em um futuro próximo:

- ▶ Ao concluir a compreensão das CULTURAS envolvidas, bem como a identificação do MELHOR de cada uma das Empresas envolvidas, defina os traços da CULTURA futura, que se quer construir, antes que ELA se defina sozinha.
- ▶ Comunique mais do que acha ser necessário e com mais clareza do que acha ser suficiente.
- ▶ Ao preencher as posições da NOVA ESTRUTURA, busque utilizar os TALENTOS CRÍTICOS mapeados de forma equânime, bem como respeite e valorize as contribuições de todos os TALENTOS que, porventura, venham a ser dispensados.

Finalmente, convidamos você LEITOR, para as seguintes reflexões:

- ▶ A CULTURA não é detalhe. É o que sustenta ou destrói a ESTRATÉGIA que se quer implementar.
- ▶ Cuidar da MUDANÇA CULTURAL contribui para prevenir erros que custam caro e que, muitas vezes, não aparecem de imediato.
- ▶ As dificuldades em um processo de FUSÃO ou AQUISIÇÃO começam a ficar evidenciadas, a partir dos COMPORTAMENTOS das PESSOAS, como reação à forma de CONDUÇÃO do mesmo.



Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Marcelo Bispo - Diretor da Unidade Bahia da WISDOM. Mestre em Administração e Bacharel em Administração de Empresas pela UFBA, com cursos de MBA nas áreas de Psicologia Social e Modernização Administrativa. Autor do livro “Cargos, Carreiras e Remuneração” pela FGV. Sólida experiência nas Áreas de DHO, com mais de 40 anos de *expertise* em posições de liderança e consultoria, com ênfase em remuneração / benefícios, previdência complementar, gestão de processos, desenvolvimento de RH e negociação trabalhista e sindical.

PALAVRAS CHAVE: aquisição; arquitetura; ativo cultural; ativo intangível; choque cultural; comunicação; conflito; conhecimento crítico; comportamento; cultura; *due diligence*; Edgar Schein; engajamento; estrutura; fusão; fusão e aquisição; gestão mudança; impacto emocional; integração cultural; intencionalidade; intenção; liderança; líder; mudança; mudança cultural; mudança organizacional; pessoa; pessoa chave; redução custo; retenção; sentimento; sinergia; sensação; ser humano; talento; talento crítico; *valuation*.