

Fusões e aquisições no Brasil

Fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Entretanto, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós-fusão ou aquisição não são bem entendidos. Por isso, muitas fusões e aquisições transformam-se em processos traumáticos e destroem valor. Este artigo apresenta uma pesquisa realizada sobre 54 casos de fusões e aquisições. Para garantir o sucesso, é preciso respeito aos indivíduos e muita atenção com a comunicação.

por **Thomaz Wood Jr.** FGV-EAESP, **Flávio C. Vasconcelos** FGV-EAESP e **Miguel P. Caldas** Loyola University

Em 1998 foi anunciado um dos maiores acordos na história corporativa. A fusão em escala global entre Chrysler e Daimler-Benz representou uma operação gigantesca que prometia unir o prestígio de uma das mais tradicionais companhias européias a uma revitalizada, ágil e lucrativa organização norte-americana. Executivos de ambas as compa-

nhias expressaram grandes esperanças para com o recém-formado conglomerado, declarando que sinergias, economias de escala e ganhos mútuos seriam os principais resultados da fusão.

No entanto, enquanto uma campanha promocional mostrava o lado humano do processo, retratando diversos

rostos sorridentes de funcionários das duas empresas, muitos especialistas e consultores antecipavam sérias dificuldades na união das duas culturas. Por exemplo, a cultura da Chrysler tinha a reputação de ser agressiva e empreendedora, e a Daimler-Benz era conhecida por valorizar a disciplina e a hierarquia.

Apesar da versão oficial, de que havia sido uma “fusão entre iguais”, estava claro que se tratava de uma aquisição da companhia norte-americana pelo conglomerado alemão. Dois anos depois, muitas dificuldades de fato ocorreram. No final de 2000, enquanto a Mercedes-Benz, uma das divisões alemãs do conglomerado, distribuía a seus funcionários um bônus por desempenho, a Chrysler estava acumulando perdas e privando-se dos seus principais executivos.

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 e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economias de escala e escopo. Por outro lado, muitas pesquisas indicam que menos da metade desses movimentos realmente agrega algum valor às empresas e a seus acionistas. Por quê? Essa é a uma questão que sem dúvida merece ser investigada.

Pesquisa brasileira. 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, permiti-

tiu 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.

Em função desse contexto, pela alta taxa de insucesso dos processos de fusão e aquisição, e motivados pela escassez de estudos focados em economias emergentes, conduzimos uma pesquisa exploratória em 54 casos de F&A ocorridos no Brasil (Ver Quadro 1). A pesquisa buscou identificar os objetivos e as conseqüências dos processos locais de F&A. No entanto, é provável que alguns dos resultados sejam válidos também para outros países emergentes, e até mesmo para países desenvolvidos.

Razão e emoção. Na amostra pesquisada, a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão foi o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos. A terceira relacionava-se à necessidade de gerar economias de escala. É importante observar que esses três fatores constituem razões estratégicas.

Um grupo secundário de razões refere-se a motivos que denominamos políticos e institucionais. A quarta, quinta e sexta razões mais citadas foram, respectivamente, a influência dos acionistas, parceiros governamentais ou de negócios, motivos políticos dentro da organização e o exemplo de outras companhias tidas como modelos. Isso indica que muitos

Quadro 1: **Sinopse da pesquisa**

- 54 processos de F&A
 - 20 casos de aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras
 - 20 casos de aquisições ou fusões entre empresas brasileiras
 - 14 casos relacionados a fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras já operando no Brasil
- 241 entrevistas com executivos-chave e gerentes de linha, focando:
 - razões e objetivos para o processo
 - a maneira como o processo foi conduzido
 - resultados do processo
 - impactos inesperados para a empresa e para os indivíduos

desse movimento podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou, simplesmente, pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.

A condução do processo. A pesquisa também procurou averiguar como os processos foram conduzidos. Em geral, três fases caracterizaram os casos de F&A que analisamos: primeiro, ocorre a avaliação e seleção das empresas a serem adquiridas ou com as quais seria possível promover uma fusão; em seguida, há uma negociação das condições do acordo; e, por fim, ocorre o processo de integração pós-fusão ou aquisição (Ver Quadro 2).

Essa última fase é crucial para o sucesso do empreendimento. De forma significativa, a grande maioria dos entrevistados considerou que o processo de integração foi conduzido de maneira coercitiva – “de cima para baixo”. Mesmo depois de um quarto de século de expansão do discurso participativo nos livros populares de administração e na retórica dos administradores, parece que os tomadores de decisão ainda preferem adotar um perfil centralizador e buscar soluções autocráticas.

Resultados e impactos. Nossa pesquisa também focou os resultados dos processos de F&A. Aumento de porte (em termos de faturamento) foi o resultado concreto mais citado, seguido pelo aumento da participação no

mercado, rentabilidade, produtividade, flexibilidade e redução de custos.

Também nos propusemos a estudar as conseqüências inesperadas para indivíduos e empresas. A pesquisa revelou que organizações envolvidas em processos de fusão ou aquisição experimentam graves efeitos colaterais, o que certamente ajuda a explicar por que tantas dessas mudanças são traumáticas (Quadro 2).

Muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras.

Sucessos e insucessos. Finalmente, procuramos entender o que diferencia os processos bem-sucedidos dos fracassados. Para obter a resposta para essa questão, separamos os 54 casos em dois grupos, de acordo com os resultados pretendidos e os impactos inesperados. Em um grupo ficaram os casos de insucesso e, em outro, os casos bem-sucedidos. A análise tinha como alvo a identificação de diferenças-chave em termos de condução.

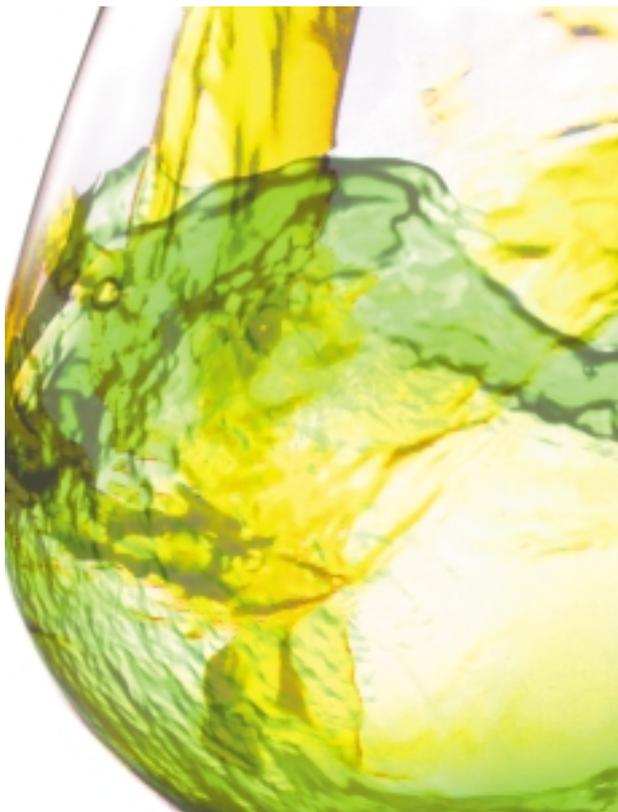
As empresas do segundo grupo apresentam processos que geraram resultados melhores em termos de lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento de participação de mercado. Ainda nesse grupo, encontramos os processos

Quadro 2: Efeitos colaterais – Impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição

CONSEQÜÊNCIAS INESPERADAS PARA O INDIVÍDUO	CONSEQÜÊNCIAS INESPERADAS PARA A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Raiva e ressentimento em relação à empresa • Queda na criatividade e na capacidade de inovação • Perda de comprometimento • Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa • Queda no desempenho e na produtividade individuais • Perda de atitude empreendedora • Perda de confiança na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de visão estratégica • Perda de espírito de equipe • Perda de experiência e memória organizacional • Perda de liderança • Aumento de burocracia • Crise de comunicação • Deterioração do clima organizacional

Por trás dos maus resultados de muitos processos de fusão e aquisição encontra-se uma abordagem reducionista que não reconhece a complexidade e todas as dimensões envolvidas.

que geraram resultados melhores em termos de impactos inesperados, tanto para o indivíduo como para a empresa. Essas empresas apresentaram significativamente menor perda de liderança, de experiência, de memória e de espírito de equipe. Elas também apresentaram índices menores relacionados a deterioração do clima organizacional, burocracia, crise de comunicação e de perda de visão estratégica. Indivíduos que trabalhavam nessas companhias apresentaram menores índices relacionados a medo, traumas, resistência à mudança, raiva, alienação, e perda de



auto-estima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, de atitude empreendedora e de desempenho.

Os elementos que melhor explicam as diferenças observadas são os ligados ao processo de integração. As empresas do segundo grupo exibiram um estilo de integração menos coercitivo – portanto, mais participativo –, melhor comunicação, um menor número de demissões e mais res-

peito e dignidade com os funcionários, quando as demissões se fizeram necessárias. As empresas do segundo grupo foram também as que melhor executaram as atividades de integração.

Pudemos então comprovar que a maneira como o processo de fusão e aquisição é conduzido gera impactos sobre seus resultados. Nossa pesquisa sugere que ações e posturas de como evitar medidas impositivas, melhorar a estratégia de comunicação, reduzir ao mínimo as demissões e desenvolver uma atitude de dignidade e respeito com relação aos funcionários são especialmente importantes.

Do reducionismo à visão sistêmica. Um dos fatores que explicam as diferenças entre sucesso e insucesso nos processos de F&A é o grau de aplicação de abordagens muito simplificadas – o que poderíamos denominar de forma deturpada de reducionismo.

No século XVII, René Descartes definiu o que entendemos hoje como reducionismo: a decomposição do todo em partes menores, que poderiam então ser resolvidas separadamente. Desde então, o reducionismo e seus limites têm sido bastante debatidos. Alguns estudiosos argumentam que decomposição e análise são os únicos meios comprovados para construção de conhecimento científico. Outros advogam que o reducionismo está no cerne da dificuldade que o mundo ocidental tem para compreender os aspectos mais sutis e importantes da vida humana.

Na administração de empresas, não é difícil encontrar formas deturpadas de reducionismo, especialmente nas práticas das consultorias de gestão. Muitos executivos e consultores desenvolvem modelos conceituais muito simples, que são usados para avaliar questões organizacionais complexas. Alguns também utilizam a mesma ferramenta de diagnóstico para

analisar organizações tão diferentes quanto uma empresa metalúrgica e uma organização sem fins lucrativos.

Organizações que passam por processos de fusão e aquisição, assim como as consultorias envolvidas, são presas fáceis da tendência à supersimplificação. O Quadro 3 mostra as formas principais nas quais o fenômeno do reducionismo se apresenta em processos de F&A.

O pensamento sistêmico constitui uma abordagem alternativa ao reducionismo. Ao adotar tal perspectiva, consideraríamos simultaneamente as diversas dimensões envolvidas no processo de combinação de diferentes empresas para a criação de uma nova organização. Com isso, o processo passaria a ser tratado como um fenômeno complexo, com dimensões estratégicas, estruturais, humanas e tecnológicas.

Recusa ao aprendizado? Consideramos que muitos dos fatores apontados nesta pesquisa constituem práticas de bom senso, algumas delas disseminadas há muitos anos. Haveria, então, uma recusa ao bom senso e ao aprendizado? Por que ainda ocorrem tantos traumas e fracassos na condução de processos de fusão ou aquisição?

O primeiro ponto a considerar é que os agentes envolvidos, alguns com grande poder, têm visão segmentada e são incapazes de perceber o processo além de sua perspectiva: muitos diretores financeiros têm dificuldade de perceber os aspectos culturais, assim como muitos diretores de recursos humanos subvalorizam questões tecnológicas. O segundo ponto relaciona-se aos jogos de poder nas organizações. Processos de fusão e aquisição têm impactos nas

carreiras e nos salários dos altos executivos. Muitas vezes, esses profissionais colocam seus interesses acima das visões de médio e longo prazos, e do interesse dos acionistas e funcionários. Finalmente, há de se considerar que organizações, embora sejam obra da racionalidade, constituem palcos em que muitas vezes as emoções e a irracionalidade têm grande peso nas decisões.

Fusões e aquisições são, de fato, processos complexos, cujo sucesso depende de se adotar a perspectiva correta, mas depende também de sensibilidade e habilidade na condução, de fatores externos e até de certa dose de sorte. Adotar a perspectiva correta é o primeiro passo de um longo caminho. Adotar uma perspectiva reducionista é o primeiro passo rumo ao desastre.

Thomaz Wood Jr.

Prof. do Departamento de Operações da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: twood@fgvsp.br

Flávio C. Vasconcelos

Prof. do Departamento de Administração Geral da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela HEC-França
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

Miguel P. Caldas

Prof. de Negócios Internacionais da Loyola University
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: mpcaldas@loyno.edu

Texto traduzido por Rebeca Alves Chu

Quadro 3: **Simplificação exagerada – Cinco formas de reducionismo ajudam a compreender os problemas na condução da integração após a fusão ou aquisição**

Reduccionismo financeiro	• Os agentes envolvidos, geralmente ligados a bancos ou instituições financeiras, focam exclusivamente resultados financeiros de curto e médio prazos.
Reduccionismo da liderança	• Todo o processo é organizado, de forma explícita ou implícita, em torno dos líderes das organizações envolvidas. Aspectos estratégicos são relegados a um segundo plano.
Reduccionismo burocrático	• Os agentes envolvidos focam exclusivamente os aspectos objetivos da integração: processos, sistemas e estruturas. A dimensão estratégica e a dimensão humana são relegadas a um segundo plano.
Reduccionismo estratégico	• Todo o processo de integração é estruturado com base exclusiva em questões relacionadas a <i>portfolio</i> de negócios, produtos e serviços. Outras dimensões são consideradas secundárias.
Reduccionismo cultural	• Os agentes envolvidos dão prioridade a aspectos relacionados à cultura organizacional. Diagnósticos e tentativas de tratar variáveis subjetivas atrasam e dificultam o processo.