

Aquisições & Fusões e o impacto do Capital Humano

*Por Paulo Funchal, Hugo Nisembaum e Miguel Nisembaum

Em momentos de grandes flutuações econômicas, seja em expansões robustas ou em épocas de retração acelerada, riscos e oportunidades são lados da mesma moeda.

Nestes cenários, há um aumento de operações de aquisições e fusões, tanto de empresas que as veem como uma ferramenta para a proteção do ativo, como de organizações que identificam oportunidades para expandir seu negócio, ou até mesmo a entrada em um novo mercado.

Uma operação de fusão ou aquisição é uma transação que, devido sua natureza, apresenta um alto grau de complexidade e implica na aceitação de vários riscos.

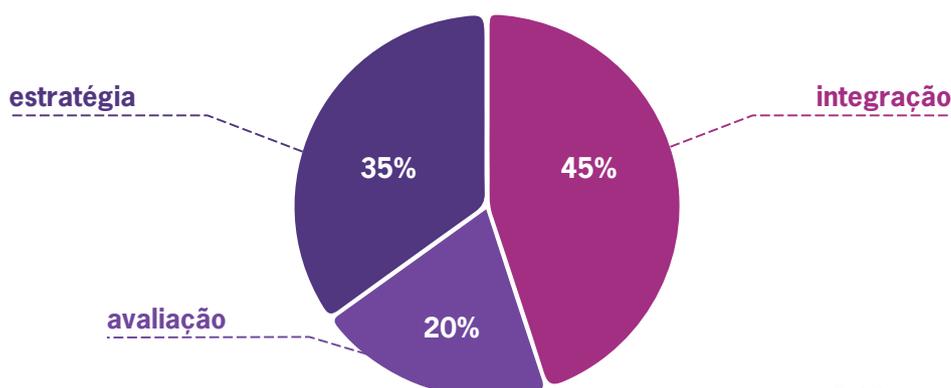
Compradores e vendedores cercam-se de consultores que avaliam minuciosamente informações operacionais, financeiras, contábeis, mercadológica, trabalhistas e tributárias, com o objetivo de minimizar surpresas após a conclusão destas operações. Porém, muitas vezes os aspectos relacionados ao Capital Humano não são avaliados com o mesmo cuidado ou são tratados como itens menos relevantes.

Esta negligência com a avaliação prévia do Capital Humano e seus desdobramentos, pode ser danosa e implicar em perdas irreversíveis para a organização, fazendo que uma operação que tinha o intuito de aumentar o valor da companhia tenha exatamente um efeito contrário.

A destruição do valor de uma empresa que participou de um processo de fusão ou aquisição é, muitas vezes, consequência da incompatibilidade de modelos culturais.

Na maioria dos casos, companhias que apresentam separadamente um relativo grau de sucesso, quando unidas em uma única organização podem criar um alto grau de desordem, pondo em choque valores, culturas e modelos de gestão incompatíveis.

Onde as empresas erram...



Alguns aspectos podem interferir no sucesso de uma transação de fusão ou aquisição. São eles: uma estratégia inadequada, uma avaliação equivocada e, como apresentado no gráfico, a maioria dos erros vem de uma integração que não considerou as peculiaridades da cultura de cada organização.

Considerar fatores culturais das empresas e quem são os colaboradores (seu perfil, o que aspiram, seus valores) são pontos fundamentais para evitar integrações desastrosas. Afinal, é preciso levar em consideração aquilo que dá vida a uma organização, ou seja, as pessoas que dela fazem parte e a cultura que permeia esta instituição.

O ser humano é normalmente resistente a mudança. Porém, colaboradores tendem a ficar na empresa e manter o mesmo grau de engajamento quando os processos de mudança são bem administrados. Veja alguns aspectos levantados em pesquisa da Gagen Macdonald:



81% dos colaboradores permanecem engajados se o processo de mudança é bem administrado



Quando o processo de mudança apresenta problemas, apenas 42% dos colaboradores permanecem engajados



70% dos colaboradores pretendem ficar na empresa quando o processo de mudança é bem administrado



Quando os colaboradores estão insatisfeitos com a mudança 63% pretendem sair da empresa

Fonte: Gagen Macdonald – Getting the most value from Mergers and Acquisition 2015©

Fatores que impulsionam o fracasso

Os aspectos de Capital Humano que podem servir de gatilho para o insucesso da operação de fusão e aquisição são:

- **conflito de cultura entre as duas empresas**
- **falta de convergência de valores entre as organizações**
- **falha na transição/ composição da gestão (Lideranças)**
- **falta de convergência nos valores dos principais líderes**
- **problemas na identificação, gestão e retenção de talentos**
- **não identificação e talentos que respondam aos desafios de mercado do novo negócio**

Para que este processo, que naturalmente envolve um alto nível de stress e incertezas, seja melhor administrado e aumente a possibilidade de sucesso, é fundamental a adoção de uma abordagem metodológica que trabalhe de maneira alinhada, a avaliação do Capital Humano com as outras atividades de uma operação de fusão ou aquisição.

Essa metodologia deve identificar e potencializar os pontos fortes das pessoas, entendendo claramente como elas podem contribuir para o sucesso da nova empresa. Pois, é inevitável que em um processo como esse novos colaboradores sejam expostos a desafios e estruturas comportamentais distintas.

Para que haja engajamento e comprometimento destes profissionais é importante estabelecer um novo equilíbrio não só na identificação de lacunas, mas também nos pontos fortes e na sinergia entre as empresas.

Como a Auditoria de Capital Humano pode auxiliar

Um processo de Auditoria de Capital Humano deve ajudar a identificar a aderência dos principais líderes à nova cultura, aceitação dos valores que a adquirente entende como fundamental para seu sucesso, identificação dos pontos fortes das pessoas e equipes e como estes profissionais responderam aos desafios da “nova empresa”.

A sinergia cultural só acontece de fato em sua plenitude quando se consegue aproveitar o que existe de melhor em cada organização e identificar isso exige uma análise criteriosa e imparcial, para garantir que o “casamento” seja bem-sucedido.

Portanto, realizar um processo de Auditoria de Capital Humano passa a ser não mais uma opção, mas sim uma necessidade real, já que os itens que contribuem ao insucesso de uma integração corporativa estão diretamente ligados as pessoas, seus valores e talentos.

Se o principal objetivo de uma transação de uma fusão ou aquisição é ter como resultante uma empresa maior e melhor, nada mais adequado do que conhecer e potencializar o melhor daqueles que irão fazer parte dela.

Autores:

Paulo Funchal – Sócio líder da área de Transações da Grant Thornton Brasil

Hugo e Miguel Nisembaum – são sócios diretores da consultoria Mapa de Talentos

Paulo Funchal

T +55 11 3886 5100

M +55 11 94383 1293

paulo.funchal@br.gt.com

www.grantthornton.com.br