

## **O papel do RH no processo de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico**

**Autoria:** Thaís da Silva Zamboni, Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca,  
José Francisco de Carvalho Rezende

### **Resumo**

O estudo de caso apresentado corrobora a importância estratégica da gestão de mudança e do papel da área de recursos humanos em transações complexas, a exemplo de uma aquisição. Fusões e aquisições (F&A) têm se mostrado como opções de fortalecimento das organizações frente à competição global, entretanto, as mudanças decorrentes de processos transitórios precisam ser gerenciadas adequadamente para que os resultados almejados sejam efetivamente alcançados. O capital humano das organizações deve receber atenção diferenciada em processos de F&A, seja no momento anterior ao fechamento da proposta comercial, através da análise de compatibilidade entre culturas organizacionais distintas, ou no posterior ao acordo, para que os talentos possam ser retidos e haja aceitação e cooperação para o plano de transação proposto.

**Palavras chaves:** Fusões e Aquisições. Gestão da Mudança. Cultura Organizacional. RH Estratégico

## O papel do RH no processo de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico

### 1. Introdução

Apesar do planejamento voltado para ganhos organizacionais, grande parcela dos processos de fusões e aquisições (F&A) não alcançam o sucesso e adesão esperados. Casos de insucesso estão usualmente ligados a uma excessiva preocupação financeira que, apesar de ser necessária em uma tomada de decisão tão impactante, ofusca um estudo mais aprofundado sobre a capacidade de adaptação organizacional. Existem razões que podem ocasionar os indicadores pouco satisfatórios de transações de F&A: baixa consistência da estratégia orientadora da operação; miopia na análise financeira para proposição do modelo de negócios e captura de sinergias; falhas na implementação de *due diligences* e grupos de trabalho para a formação da nova empresa; dissonância entre padrões culturais distintos; baixa adesão e comprometimento das pessoas com a organização resultante do processo de combinação; e, perda de profissionais talentosos para a concorrência diante da insegurança característica desse tipo de processo de mudança (HASPELAGH & JEMISON, 1991; PRITCHET, 1997; MARKS & MIRVIS, 1998; SIROWER, 1999; WASSERSTEIN, 2000; HABECK, KRÖGER & TRÄM, 2000; SELDEN & COLVIN, 2003, *apud* RHINOW, 2006).

Dentre os diversos motivos apontados para justificar falhas em F&A, este estudo buscou identificar pontos críticos em que a área de Recursos Humanos (RH), enquanto estrutura organizacional voltada para o capital humano, poderia atuar para minimizar os riscos do processo transitório. F&A englobam a integração e adaptação de pessoas envolvidas por diferentes culturas organizacionais, por isso, Evans, Pucik e Barsoux (2002) reforçam que, além da análise financeira e legal, é necessária uma auditoria completa do capital humano, estabelecendo aspectos relativos à qualificação do patrimônio humano, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas e outros.

O RH em sua função estratégica pode auxiliar o processo decisório anterior a fusões e aquisições e ainda acompanhar posteriormente a gestão de mudanças necessárias para alcance dos ganhos esperados. Neste aspecto, a gestão de mudanças pode ser utilizada como um fator estratégico, conforme descrito por Rinow (2006):

*Sabe-se que os processos de aquisições e fusões expõem e, muitas vezes, ampliam a diversidade encontrada nos padrões culturais, diretrizes estratégicas, modelos organizacionais, políticas e instrumentos de gestão das organizações participantes do acordo. Diante desta diversidade, o processo de gestão da mudança, desenhado para fortalecer a capacidade de adaptação das organizações torna-se fator crítico de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos propostos pela combinação empresarial (RHINOW, 2006, p.16).*

#### 1.1 O problema

A organização pode ser considerada uma grande composição de recursos, sejam estes financeiros, tecnológicos ou humanos. Recursos financeiros podem ser representativos de um negócio consolidado, com capacidade de atrair investidores e conquistar importantes clientes. Recursos tecnológicos podem ser disponibilizados a partir de uma base financeira sólida capaz de prover à organização o que há de mais inovador no mercado. Recursos humanos, por sua vez, representam a base intelectual e produtiva da organização, pois são os responsáveis pela criação de valor a partir da tecnologia disponível e, portanto, pelo faturamento da empresa. Ainda que seja difícil contabilizar, a partir da definição de capital intelectual já é possível perceber que os ativos intangíveis agregam valor aos produtos das empresas, seja através das técnicas utilizadas para sua fabricação, das inovações alcançadas ou do bom

relacionamento com clientes (MARTINS, 2008).

Dada a importância dos colaboradores no contexto empresarial, o processo de F&A como um grande fator de mudança na organização deveria considerar a gestão de pessoas como estratégica no alcance do sucesso esperado. Contrariamente, a maioria dos casos de F&A presenciados nos últimos anos negligenciou o aspecto humano e muitos acabaram fadados ao fracasso e acumularam prejuízos em função de uma gestão de mudança ineficiente e mal planejada. Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2004) relatam que F&A estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional e que, no entanto, 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 F&A transformam-se em processos traumáticos e destroem valor.

Desta forma, é importante identificar o papel da área de recursos humanos, seja da empresa adquirida ou adquirente, no processo inicial de identificação de oportunidades e ameaças e ainda no planejamento posterior à fusão ou aquisição. Como o profissional de RH pode atuar na minimização dos riscos do negócio, fornecendo base para a tomada de decisão, ou de forma a aumentar as chances de sucesso na adequação e suporte do novo formato organizacional?

Visando esclarecer as questões levantadas, foi realizada pesquisa bibliográfica para identificação de contexto e motivação nas transações de F&A, bem como o planejamento, administração e resultados possíveis descritos em artigos acadêmicos. Em seguida, para identificar a aplicabilidade dos conceitos levantados, foi elaborado estudo de caso da Empresa Beta, organização adquirida pelo Grupo Alfa há quase 10 anos, que obteve sucesso na transação realizada em função da adoção de um modelo eficaz de integração. Desta forma, todo o processo ocorrido para o fechamento do negócio, o planejamento de integração e gestão de mudança presente até os dias de hoje foram analisados para evidenciar o papel da área de Recursos Humanos de ambas as empresas, adquirida e adquirente, durante os períodos pré-aquisitivo e pós-aquisitivo, de modo a compará-lo com a literatura. Buscou-se exemplificar, através do caso real apresentado, a importância estratégica da gestão de mudança em transações organizacionais tão profundas a exemplo de uma aquisição.

## 1.2 Objetivos do estudo

Este trabalho buscou identificar e analisar o papel da área de Recursos Humanos no processo anterior e posterior de fusões e aquisições, enfocando a gestão de mudança promovida pela Empresa Beta - *An Alfa Company* em seu procedimento aquisitivo, tendo como objetivos parciais: (i) Analisar, por meio de revisão da literatura, como a área de Recursos Humanos pode atuar na etapa de due diligence, processo anterior ao fechamento da proposta de F&A, e no decorrer do período integrativo, investigando a importância da gestão de mudanças; (ii) investigar os resultados obtidos com a atuação do RH durante os períodos anterior e posterior à transação baseado no estudo de caso de aquisição da Empresa Beta pelo Grupo Alfa; e (iii) comparar os resultados encontrados no estudo de caso apresentado com os existentes na literatura.

## 1.3 Delimitação do estudo

Este estudo pretende analisar por meio de pesquisa bibliográfica sobre F&A e de um estudo de caso acerca de uma aquisição de empresa, o papel do RH no processo anterior e posterior de transições F&A. O caso a ser apresentado foi embasado principalmente na percepção de sujeitos funcionários da empresa adquirida que estiveram presentes no primeiro momento após o fechamento do negócio e que continuam até a presente data participando do processo integrativo. Como ponto focal do estudo, a gestão de mudança será analisada como ponto estratégico para o alcance dos resultados pretendidos na negociação originária da F&A.

#### 1.4 Relevância do estudo

A opção por transações de F&A tem sido praticada em maior escala nos últimos anos como recurso para alcance de resultados organizacionais, entretanto, muitos processos fracassaram em função da inexistência de um planejamento adequado. Análises incompletas, apesar do bom embasamento financeiro, contábil e tributário, usualmente omitem a gestão de mudança e a participação da área de Recursos Humanos no processo. Esta ausência de preocupação com o denominado capital humano, tem se mostrado como uma das causas de prejuízos e transtornos obtidos em transações de F&A.

Sendo assim, esta pesquisa buscou identificar como o RH é capaz de atuar em processos de F&A, seja durante a negociação ou após a concretização do negócio, mostrando alternativas importantes para dissolução de problemas usuais encontrados neste tipo de transação.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Fusões e Aquisições

Segundo Rodrigues (1999), a forte correlação entre investimentos internacionais e processos de aquisições e fusões pode ser observada em meados dos anos 80 em todo o mundo. No Brasil, por sua vez, as operações de F&A ganharam força a partir dos anos 90 em função de mudanças na orientação estratégica da economia nacional. Rossetti (2001, apud VIEIRA & NUNES, 2008) aponta que, apoiado pela nova postura estratégica do país, o modelo empresarial brasileiro passou por uma profunda transformação. Segundo ele, iniciou-se no Brasil o ciclo da reengenharia dos negócios, no qual predominariam as operações de F&A.

Processos de F&A tem sido opção de muitas organizações que almejam ganhos financeiros, mercadológicos, processuais ou tecnológicos. Segundo estudos da Consultoria KPMG (2010), o ano de 2010 obteve um recorde no número de operações de F&A no Brasil: ao todo foram registradas 726. O recorde anterior havia ocorrido no ano de 2007 com 699 operações. De acordo com Farinazo (et al., 2008) aquisição é o processo pelo qual as ações ou ativos de uma empresa passam a pertencer a um comprador. Por sua vez, conforme o art. 228 da Lei 6.404/76, “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” (BRASIL, 1976). A fusão, enquanto processo que propõe criar uma identidade única, requer a definição de uma nova unidade organizacional que pode ser resultante da imperatividade de uma das organizações sobre a outra ou uma mescla para criar um novo modelo estratégico. A aquisição, por sua vez, enquanto uma modalidade de investimento em que a contrapartida é o controle acionário permite que a empresa adquirente interfira no negócio da adquirida, neste caso, de maneira mais ou menos ativa. Apesar de possuírem características distintas, ambas as transações (fusões e aquisições) propõem uma união estratégica predecessora de um processo de mudança para as organizações, com maior ou menor intensidade de acordo com as especificidades de cada transação.

As transações de F&A estão distantes de serem processos simplificados, pois podem ser resultados de inúmeros cenários. Sendo assim, é possível notar que algumas transações apresentam níveis de complexidade distintos ao passo que outras impõem mudanças mais ou menos bruscas. Operações entre empresas de capital estrangeiro e nacional, por exemplo, podem resultar em maior tempo de adaptação em função do choque cultural. Em contrapartida, fusões entre empresas que atuam em um mesmo setor ou aquisições ocorridas através de transações domésticas podem representar processos mais simplificados. Conforme afirma Tanure e Cançado (2004), diferentes estratégias de F&A implicam diferentes processos de integração. Sendo assim, de acordo com a autora, cada processo de F&A possui suas especificidades e nada pode ser generalizado. A decisão mais acertada nestes casos requer ampla análise e planejamento detalhado antes e depois da efetivação da transação.

## 2.2 F&A como processo de transformação organizacional

A cultura organizacional é representativa de padrões e entendimentos, crenças e valores comuns de um conjunto de pessoas vinculadas a uma mesma instituição. Esse tipo de manifestação ocorre naturalmente em função de processos históricos, porém, o meio onde a organização está inserida é também fator relevante na construção desse contexto. Os costumes e crenças regionais são participantes ativos na construção da identidade da organização. “As organizações operam dentro de uma sociedade mais ampla. Portanto, numerosos fatores ambientais, como econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, atuam sobre a organização.” (MORAES, 1986). Desta forma, o choque cultural entre as organizações envolvidas em F&A e a capacidade de adaptação de ambas deve ser considerado neste processo. Conforme apontado por Crubellate e Machado-da-Silva (1998): a cultura organizacional (valores e crenças) e dependências de poder (interesses) podem ser fator de aceitação à mudança, em alguns casos, e ser fator de resistência em outros. Sousa e Sousa (2005) destacam o papel da cultura nos processos de F&A:

*A cultura organizacional está presente não intencionalmente nas ações dos indivíduos, porém, nas organizações assume importante papel nos processos de fusões e aquisições entre empresas de diferentes nacionalidades e tamanhos.* (SOUSA & SOUSA, 2005, p.2)

Rossini (et al, 2001) defendem que a aquisição, como processo vinculado a uma mudança radical na organização adquirida, esbarra no aspecto tempo enquanto fator essencial para a formação/mudança cultural, pois quanto mais radical e rápida for tal mudança, menor tempo haverá para adaptações ou para o surgimento de novos padrões em resposta àquelas mudanças, resultando possivelmente em maior resistência das pessoas na organização.

Conforme apresentado, F&A originam mudanças para os envolvidos no processo, mas a intensidade de cada transação é uma particularidade dependente do plano de negócio proposto. O grau de aculturação é um fator essencial que deve ser considerado na definição dos preceitos da gestão de mudança de forma a ser compatível com os desafios de fusões, para a criação de uma nova unidade organizacional, e aquisições, para suportar a interferência de outra empresa nas decisões da empresa adquirida. Segundo SOUSA & SOUSA (2005), em aquisições podem ocorrer três diferentes formatos de encontro cultural que apresentam diferentes níveis de imposição: (i) assimilação cultural; (ii) mescla cultural; e (iii) pluralidade cultural.

Nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante, seja a empresa adquirente ou a empresa participante da fusão com maior poder aquisitivo, 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. (SOUSA & SOUSA, 2005).

Um caso interessante e controverso aos padrões em processos de F&A é o da Inbev, empresa criada a partir da fusão da Ambev pela cervejaria belga Interbrew, que sofreu mudanças estruturais profundas com a entrada da empresa brasileira no grupo. Neste caso em específico, publicado na revista EXAME, a fusão promoveu a adoção de uma série de medidas práticas originárias da empresa com menor participação acionária. A incessante busca por resultados e redução de custos característicos da Ambev, foram as ações que promoveram as maiores transformações no dia-a-dia do grupo belga (CORREA, 2005).

Por sua vez, FARINAZZO et al (2008) citam que não existe um modelo perfeito de integração cultural, mas admite que este é um fator crítico, pois se algo der errado, a empresa perde valor. Portanto, uma profunda interferência da empresa investidora pode nem sempre trazer bons resultados; neste caso, uma mudança planejada com cautela e abertura para a assimilação pode ser uma opção mais interessante.

## 2.3 O papel do RH no processo de F&A

### 2.3.1 A fase anterior a F&A: *due diligence*

Uma vez definida a intenção da compra, inicia-se o processo de aquisição ou fusão propriamente dito, quando são feitos levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa a ser adquirida – a chamada *due diligence*.

Conforme resultado da pesquisa da Consultoria PWC (2009), grande parte das dificuldades e dos desafios da transação de F&A concentra-se na fase anterior ao fechamento do negócio, principalmente no que tange à formatação do contrato e preparação da documentação para fechamento do negócio.

O momento da negociação é, afinal, essencial para definição dos objetivos da F&A. Calcular o custo, tempo e esforço necessários para alcance dos resultados almejados é a etapa necessária para identificação da viabilidade econômico-financeira do processo. Embutidos nos fatores a serem analisados na proposta, o contexto e cultura organizacional das empresas envolvidas devem ser avaliados para tornar possível a identificação dos impactos da mudança na estrutura e a aceitação das pessoas envolvidas neste processo. Para que as operações de F&A cumpram seu papel de apoiar o crescimento da empresa é preciso identificar as possibilidades de problemas futuros, identificar soluções e, antes mesmo de fechar a operação, estar preparado para atuar, diminuindo os custos e os riscos da operação (FREIRE, et al 2010).

Neste sentido, a análise da PWC (2009) alerta ainda que a avaliação de risco que deveria demonstrar com clareza os possíveis riscos ligados aos fatores culturais, operacionais e comerciais freqüentemente não é realizada. Os riscos relacionados ao encontro de diferentes culturas são complexos para serem avaliados e mensurados, por isso, é imprescindível um estudo aprofundado para conhecimento do contexto organizacional das empresas envolvidas. A avaliação cultural pode se dar através de experiências dentro da própria organização, caso haja viabilidade, sendo complementada por pesquisas históricas sobre a empresa com informações disponíveis em mídias externas e através de registros internos, seja a partir de depoimentos ou documentação existente em arquivo.

A efetivação de F&A é um processo demandante de intenso estudo, afinal é essencial compreender a dinâmica de ambas as empresas para a realização de uma transação tão impactante. Freire (2010) aponta que comprar empresas significa planejar a operação, planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas. Neste aspecto, 62% das empresas entrevistadas não realizaram o mapeamento e mensuração das sinergias antes da transição e, em função disto, o esforço necessário para concluir o processo de integração é subestimado. Com o mapeamento das sinergias não ocorrendo na maioria das transações, o processo de integração após a F&A pode apresentar sérias dificuldades que não estão diretamente ligadas às finanças, mas a aspectos intangíveis, como o relacionamento entre colaboradores das duas empresas, fornecedores e clientes.

Jeffrey (2005) cita que o impedimento de ganhos advindos de sinergias pode ser causado pela falta de ajuste organizacional, ou seja, quando as organizações não têm processos administrativos, culturas, sistemas e estruturas similares. A falta de ajuste é especialmente evidente em fusões e aquisições, pois companhias relacionadas podem se fundir em um esforço para criar sinergia e depois descobrir que são organizações incompatíveis.

A área de Recurso Humanos tem, portanto, o desafio de não apenas analisar a realidade das empresas, avaliar e facilitar a ocorrência da F&A, mas realizar previsões e planificar suas ações para contornar possíveis problemas e antever oportunidades para estreitar o relacionamento entre as organizações. Conforme postulado por Farinazzo (et al., 2008), equipes multidisciplinares, que são capazes de avaliar a transição proposta através de

diferentes vertentes organizacionais, podem ser um recurso interessante para aumentar a assertividade no processo anterior a F&A:

*Muitas empresas formam equipes multidisciplinares com capacidade e expertise para cumprir a due diligence, porém o que geralmente ocorre é a formação de uma equipe de background para avaliar os riscos financeiros envolvidos na operação. Isso faz com que o processo de due diligence fique muito focalizado, dispensando outros aspectos importantes que deveriam ser analisados.* (FARINAZZO et al, 2008, p.8)

### 2.3.2 A Gestão de mudanças na fase de integração posterior a F&A

A fase de pós-aquisição usualmente recebe menor atenção, pois as energias são concentradas "na análise da complementaridade estratégica entre as empresas adquirentes e adquiridas à luz dos aspectos relacionados com o setor, o mercado e a tecnologia" (BARBOSA, 1996, apud ROSSINI et al, 2001, p. 150). Entretanto, o processo de integração deverá ser o responsável pela realização de todo o planejamento detalhado na proposta de F&A, pois os cenários previstos jamais sairão do papel caso a aceitação do processo e a efetiva integração não sejam realizados. Para Barbosa (1996, p. 361) o período de pós-aquisição deve evidenciar "a compatibilidade das estruturas, das práticas socioculturais e de recursos humanos das duas empresas, (isto porque) esta compatibilidade (ou incompatibilidade) afeta diretamente a integração dessas organizações".

A disparidade cultural entre as organizações envolvidas em operações de F&A tem sido um dos fatores mais críticos. Afinal, cada organização possui valores, crenças e uma forma diferente de realizar procedimentos ou compreender processos. A convivência mais aproximada entre esses mundos diferentes ou até mesmo a sobreposição cultural imposta em alguns casos é difícil de ser aceita em meio ao processo transitório. Em contrapartida, é possível prever o choque cultural como um ponto crítico que requer cuidado especial e um plano de ação estruturado, pois "sem a necessária pesquisa da cultura organizacional, é improvável que as empresas adquirentes possam fazer intervenções que justifiquem suas decisões de aquisição e levem à realização de suas metas" (MORAES, 1986). Sendo assim, apesar de a integração entre organizações amplamente distintas ser um processo mandatório de esforço e difícil precisão sobre os resultados, a diversidade pode também ser um ponto de partida para promoção do aprendizado, permitindo que, em um caso de aquisição, as empresas utilizem conhecimentos da empresa parceira para obter ganhos organizacionais, e em casos de fusão permitir a consolidação de saberes para o desenvolvimento de uma organização mais evoluída. Sobre o processo de integração, Taylor (2007) afirma que:

*O fluxo de uma boa equipe de integração relaciona a maioria destas emoções com o planejamento da mudança. Participação aliada à comunicação e velocidade são a base para um processo de mudança bem sucedido. Estes fatores servem para reduzir a incerteza e as emoções que surgem no momento de insegurança gerado pelas mudanças. Trabalhar com visão futurista incentivará as pessoas a se livrar de sentimentos negativos e aumentará a empolgação dos envolvidos* (TAYLOR, 2007).

A gestão de mudança planejada de modo eficiente será capaz de garantir o maior grau de transparência factível, facilitando a adesão dos colaboradores impactados ao processo de F&A, e ainda finalizará a transação o mais breve possível, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados, o foco não seja perdido e o clima de desconfiança sobre a decisão tomada não impacte negativamente a organização. Seguir este plano é importante para minimizar o estresse advindo da mudança e canalizar o receio sobre o desconhecido para aumentar o esforço dos envolvidos no processo e garantir a finalização da integração. Segundo (NAKAYAMA & BITENCOURT, 1997), é importante adotar uma postura de

respeito ao ritmo de aprendizado e mudanças individuais, estimulando a participação e reduzindo os riscos da ansiedade diante das transformações organizacionais pretendidas.

A alta administração deveria estar engajada e disposta a discutir abertamente as diferenças: precisa estar preparada para se comunicar com todos os funcionários, geralmente sedentos por informação (VIEIRA & NUNES, 2008). Conforme os resultados de pesquisa da PWC (2009), em uma escala de 0 (não crítico) a 5 (crítico), o apoio da alta gerência aparece como o maior desafio após a operação de F&A. Neste aspecto, o líder pode atuar como facilitador do processo, fornecendo informações sobre o planejamento de mudança aos seus funcionários, aumentando o nível de conhecimento acerca do processo e reduzindo a preocupação inerente do “achismo”.

Desta forma, os colaboradores poderão entender os planos futuros da organização e ter ciência do que é esperado individualmente e coletivamente para o alcance dos resultados. Outro item elencado pela pesquisa confirma também a importância de uma definição clara do tempo e recursos necessários para a execução do plano, pois a inexistência de mensuração acerca desses aspectos pode ocasionar um custo que não estava previsto no orçamento da transação.

Portanto, a área de Recursos Humanos pode atuar como agente facilitador no processo de mudança originário de transações F&A. A comunicação e transparência e a retenção de colaboradores podem ser trabalhadas no processo de integração, conforme será explanado em seguida, para obtenção dos resultados planejados.

#### **2.3.2.1 Comunicação organizacional**

A estratégia que atenta para o capital humano da organização e promove uma adequada gestão de mudança em processos de F&A pode alcançar resultados muito mais efetivos se comparada às demais que não compreendem a importância do funcionário no processo produtivo. A mudança é um processo constante dentro das organizações e para se atingir as metas de transformação organizacional é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando-se em conta a análise do clima e da cultura organizacional (BAPTISTA, 2003). Explicitado também pela pesquisa da PWC (2009), a comunicação com os funcionários tem sido o maior motivo de preocupação no primeiro dia após a conclusão e anúncio da transação. Na lista de questões críticas para as organizações pós F&A, comunicação com os funcionários (22%) e integração da equipe (13%), questões afetas ao comportamento e ao desenvolvimento organizacional, ocupariam mais de um terço da agenda de mudança.

A comunicação pode ser ponto-chave na gestão de mudança, pois é capaz de promover uma integração de maneira aberta e explicativa, permitindo que o funcionário sinta-se parte ativa no processo e não apenas um passivo que sofre as consequências da decisão de superiores.

A comunicação aberta, esclarecedora dos resultados da F&A é estratégica para o início da integração parcial ou completa. “A comunicação é um mecanismo de mudança” (MORAES, 1986). A ausência de informação pode causar ansiedade na equipe, o que retarda o processo de integração (MORAES, 2008). As pessoas atingidas pela mudança devem conhecer os objetivos do processo, assim como estarem cientes das alterações necessárias em seu dia-a-dia para adaptação às novas políticas. Neste contexto, o líder poderá atuar como agente facilitador de mudança auxiliando a reestruturação através do apoio à sua equipe.

#### **2.3.2.2 Retenção dos Colaboradores**

Assim como a integração de culturas e a comunicação, a retenção de talentos também é um ponto crítico em processos de F&A. A Bain & Company (2008), empresa de consultoria, conduziu *survey* com executivos envolvidos em 40 processos de F&A e concluiu que empresas bem-sucedidas preocupam-se com o elemento humano (67%) antes mesmo da transição ocorrer, enquanto em 68% das F&A que não lograram sucesso o elemento humano não foi considerado.

Caso a alta ansiedade não seja compreendida e solucionada, é possível que no intervalo entre o anúncio da operação de F&A e sua efetiva acomodação grande parte dos empregados da empresa adquirida pense em deixar ou deixe efetivamente a organização, mesmo que isso não esteja nos planos originais do adquirente. A falta de uma resposta eficaz da gestão de recursos humanos pode levar a que uma parcela significativa de empregados do “núcleo duro do negócio” deixe a empresa nos primeiros seis meses após o anúncio; alguns mais em até 12 meses e uma última parcela em até um ano e meio. Neste exato e crítico momento, se a *valuation* pós F&A não for positiva, a transação falhou (PAUL, 2008). A luz no fim do túnel, depois da passagem pelo escuro Vale da Morte, seria um triunfo para poucos curiosos interessados em saber como as coisas de fato vão ficar, resultando em mais experiência, coragem e credibilidade a respeito de si mesmo.

Os profissionais identificados como elementos-chave na organização podem e devem receber atenção diferenciada como opção de retenção. “Manter os talentos da organização adquirida, além de beneficiar a companhia compradora, também é um importante recado para os funcionários da empresa comprada de como eles serão tratados na fusão”. (RAMIREZ, BEDACHT & QUESADA, 2008).

Em tempos de mercado aquecido, principalmente, quando a oferta de emprego está acima da média, as empresas precisam atentar para a retenção do talento em função de todo o investimento feito para a formação do profissional e o custo de reposição deste. Um profissional amplamente capacitado e alinhado à estratégia de negócio da empresa não deve ser perdido em função da ineficácia ou inexistência de um plano de gestão de mudança. Neste aspecto, planejar e promover a retenção de talentos é importante para o sucesso do processo transitório. Se a premissa de que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização é verdadeira, então o desafio mais importante de uma integração pós-fusão é o de integrar e reter os recursos humanos “chaves” de ambas as companhias e combiná-los em todos os níveis (LAJOUX, 1998).

### 3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso, que objetiva o exame de determinado fenômeno, teoricamente delimitado, em contexto real específico, utilizando-se várias fontes de evidência. “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.” (VERGARA, 2009, p. 44)

No esforço da pesquisa buscou-se identificar (i) a atuação do RH da Empresa Beta no processo de análise da aquisição; (ii) Analisar as medidas adotadas de gestão de mudança pelo RH da Empresa Beta e (iii) descrever casos e resultados da Empresa Beta no período pós-aquisição. Os dados utilizados nesta análise foram obtidos por meio de fontes secundárias, como publicações externas e internas da organização, e ainda de fontes primárias através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com funcionários de Empresa Beta.

O plano de análise cobriu o processo posterior à aquisição, que consistiria na gestão da mudança, com o exame dos seguintes aspectos: (i) integração organizacional e vantagens da diversidade; (ii) comunicação e transparência; e (iii) retenção de talentos.

Ao todo foram realizadas três entrevistas: uma com a Gerente Geral de RH da Empresa Beta que trabalha na empresa há oito anos e começou a carreira como engenheira da área de operações, alcançando o auge de sua carreira como gestora da área de RH; outra entrevista foi realizada com a Gerente de RH da Empresa Beta que trabalha na empresa há seis anos e iniciou a carreira como líder da Universidade Corporativa Beta (UCB); e, por fim, com a Coordenadora de RH da Empresa Beta que trabalha na empresa há seis anos como engenheira de projetos e há apenas seis meses iniciou seu trabalho no grupo de RH. Todos os entrevistados já faziam parte do corpo de funcionários da Empresa Beta antes da aquisição da

empresa pelo Grupo Alfa. Todas as entrevistas buscaram identificar a percepção do entrevistado quanto aos resultados do processo de aquisição, bem como quanto às ações adotadas para comunicação, gestão da mudança e retenção de talentos.

O modelo utilizado para a condução das entrevistas foi baseado em um conjunto de pontos críticos levantados em processos de F&A (LAJOUX, 1998 apud ZAMPRONHA, 2006) e adaptado à realidade da empresa, conforme apresentado em seguida: (i) movimento de Integração versus Lógica da Aquisição (Como se deu o movimento de integração? A integração promovida foi compatível com os propósitos da aquisição? — Exemplo: Sendo o propósito da transação adquirir conhecimento, o processo preocupou-se em reter os talentos?); (ii) expectativas anteriores e resultados posteriores ao movimento (Quais as expectativas da organização antes da transição? Os resultados obtidos com o processo aquisitivo ocorreram conforme o previsto?); (iii) tempo de realização do processo (O processo transitório decorrente da aquisição foi demorado se comparado ao tempo inicial previsto?); (iv) comunicação e grau de transparência do processo (Como foi organizada a comunicação da aquisição pelo Grupo Alfa? A comunicação promovida foi adequada e alcançou os resultados esperados?); (v) avaliação de Talentos (Como a avaliação de talentos se deu no caso da Empresa Beta? Houve preocupação em reter os talentos da organização?); e (vi) aspectos Culturais (Quais os pontos de divergências entre as duas estruturas antes do processo? Houve algum planejamento para a realização de Gestão da Mudança?).

#### **4. O Caso Grupo Alfa e Empresa Beta**

A Empresa Beta, empresa fundada em 1989 com capital 100% nacional, iniciou suas atividades em uma época não muito favorável à engenharia nacional. A década de 80, conhecida como a década perdida, refletiu a estagnação econômica vivida na América Latina. Durante estes anos até a retomada do crescimento no Brasil, a Empresa Beta diversificou suas atividades através de desenvolvimento de softwares de gestão e controle de produção, pois era preciso inovar e diversificar o negócio para mantê-lo ativo. Nos anos 2000, a engenharia finalmente voltou a crescer no Brasil, nesta largada a Empresa Beta aproveitou para fechar vários projetos na área de óleo e gás, com clientes como Petrobras, Shell, Exxon, Chevron, Transocean e Saudi Aramco, e ganhar destaque como empresa de projetos do setor.

A Empresa Beta tem a missão de fornecer soluções de engenharia, tecnologia da informação e de processos para indústrias líderes; estabelecer com o cliente, funcionários e sociedade uma relação de longo prazo e contribuir para o desenvolvimento da tecnologia. A visão de ser líder nacional e reconhecida no mercado mundial no fornecimento de soluções tecnológicas e de engenharia. E todas as relações e atividades são baseadas nos seguintes valores: integridade, comprometimento, confiança, qualidade, transparência, entusiasmo, cidadania e ecoeficiência. Em 2001, o Grupo Alfa, observando a trajetória da Empresa Beta, decidiu adquirir 15% da companhia. Três anos depois, comprou os 85% restantes. Conforme publicado pelo Grupo Alfa em seu site, em 2002, a opção pelo controle acionário da Empresa Beta deu-se como uma aposta global de oferecimento de pacotes completos de serviços. A decisão de compra, embasada pela previsão de crescimento, principalmente do setor de óleo e gás, segmentou-chave até os dias de hoje, vem ao encontro da estratégia de negócio do Grupo Alfa em aumentar e tornar consistente seu portfólio, em especial no setor de energia. A Gerente de RH da Empresa Beta, conta que em 2001, a Empresa Beta e o Grupo Alfa concorreram em um projeto. A Empresa Beta saiu vencedora na concorrência e isto chamou a atenção do Grupo Alfa que, percebendo o valor da empresa, decidiu fazer uma oferta para adquirir a Empresa Beta.

A Empresa Beta, empresa reconhecida por valores diferenciados, que aliam a oferta constante de desafios aos seus funcionários e reconhecimento em contrapartida à altura do empenho

dispensado, obteve apoio do Grupo Alfa para manter sua estrutura de negócio mesmo após a aquisição. Com a estratégia de centralizar as políticas e ações da empresa no capital humano, responsável quase exclusivo pela produtividade de uma empresa de soluções, a Empresa Beta teve seu diferencial entendido como “alma do negócio” pela controladora Grupo Alfa.

A matéria publicada recentemente pelo Grupo Alfa (Anexo II), em veículo interno de comunicação da organização, apresenta o apoio da controladora para o crescimento e fortalecimento da Empresa Beta. A publicação confirma a confiança da multinacional no trabalho desenvolvido pela empresa adquirida há quase de 10 anos.

Desde a aquisição, a Empresa Beta cresceu mais de 500% em número de funcionários. A empresa também abriu outros sete escritórios, além da sede no Rio de Janeiro, espalhados por todo o país, e três unidades de negócio internacionais conforme descrito na matéria.

## 5. Análise dos Resultados

O processo aquisitivo foi analisado conforme critérios de análise delineados no tópico 3, retratando a visão interna de sucesso em função dos resultados obtidos com a transação. Alguns motivos foram elencados para justificar o porquê do caso Empresa Beta e Grupo Alfa ser considerado um sucesso, mas, de um modo geral, a preocupação da empresa com a gestão de pessoas esteve presente em grande parte dessas respostas. Através do estudo realizado foi possível perceber que a organização seguiu os passos apresentados na revisão teórica, preocupando-se com o planejamento anterior e posterior à ocorrência da aquisição e atuando de forma efetiva para a ocorrência da integração no melhor modelo possível e aplicável às peculiaridades das organizações.

### 5.1 A Fase *due dilligence*

A coordenadora de RH da Empresa Beta esclareceu que “O Grupo Alfa enxergou um nicho que ela não atendia e conquistou através da Empresa Beta a oportunidade de entregar aos seus clientes um serviço diferenciado”. A intenção na aquisição da Empresa Beta pelo Grupo Alfa buscava claramente aumentar o nicho de mercado do grupo e aumentar o *market share* com base na complementaridade de suas soluções. Desta forma, a Empresa Beta, que já operacionalizava os projetos visados pelo Grupo Alfa, foi incorporada com o objetivo de continuar o trabalho promissor que vinha sendo feito.

Sendo assim, os resultados almejados no processo aquisitivo seriam alcançados caso os dirigentes da organização conseguissem manter o negócio funcionando da mesma forma, porém, sendo parte de um grupo multinacional. Desta forma, para alcançar a meta proposta, a Empresa Beta teve toda a sua estrutura mantida como anteriormente ao processo de aquisição, mas com o fortalecimento da empresa em função do suporte e segurança oferecidos por um grupo multinacional consolidado no mercado.

Neste primeiro momento, a aquisição da Empresa Beta não ocasionou nenhum tipo de mudança estrutural ou cultural. A integração, portanto, pôde ocorrer de forma gradual, sendo planejada e executada conforme o levantamento de necessidades do negócio, sem a necessidade do estabelecimento de um modelo integrativo inicial detalhado. Desta forma, contrariamente ao processo usual detalhado no referencial teórico, a Empresa Beta sofreu um processo aquisitivo bastante diferenciado, pois os impasses culturais e mudanças profundas, frequentemente críticos em processos de transição, não representaram uma problemática em função do respeito às identidades. O processo de aquisição da Empresa Beta pode ser considerado, então, como um encontro de pluralidade cultural, pois não houve sobreposição cultural entre as envolvidas.

Em contrapartida, houve a estruturação de um plano de comunicação, considerado essencial para garantir que a informação sobre a manutenção dos padrões da organização fosse disseminada. Desta forma, logo após a concretização do negócio, todos os envolvidos

receberiam informações pertinentes sobre o processo, garantindo que possíveis mudanças necessárias à integração seriam avaliadas com cautela antes da efetiva implantação.

## 5.2 Processo de integração posterior à aquisição

As empresas Grupo Alfa e Empresa Beta analisadas isoladamente possuem características completamente distintas no que tange ao formato organizacional. A Empresa Beta, como empresa ainda jovem, possui bastante flexibilidade processual, um clima descontraído e amigável, em contrapartida, o Grupo Alfa, enquanto uma organização mundial com milhares de funcionários, possui procedimentos rígidos e um clima mais formal. Entretanto, os valores voltados à inovação e ética dessas organizações representam o laço que une esta única estratégia de negócio. O diferencial deste processo aquisitivo esteve no respeito às identidades organizacionais, pois cada uma das empresas funciona em um formato diferenciado, mas ambas alcançam resultados que se destacam no mercado, apresentam soluções complementares inovadoras de acordo com os preceitos éticos definidos.

A coordenadora de RH relata que “o processo de integração da Empresa Beta com o Grupo Alfa foi feito de maneira estruturada e organizada, buscando sempre aproveitar melhorias que o grupo poderia oferecer, mas sempre mantendo a identidade da empresa”. O processo de integração entre as empresas teve início após a aquisição, mas não foi finalizado até os dias de hoje por estar em constante avaliação e aprimoramento.

O Grupo Alfa, como empresa de capital consolidado, esteve por trás da Empresa Beta durante a solidificação das atividades da empresa no mercado nacional e internacional. Desta forma, com a manutenção da autonomia administrativa da Empresa Beta, as incertezas usualmente geradas em processos de F&A puderam ser minimizadas.

A Empresa Beta descreve em seus valores organizacionais a busca incessante pela inovação e, em função disto, sua equipe é incentivada a desenvolver a capacidade de adaptação bem como a ousadia para a criação de novos conhecimentos. O Grupo Alfa também incentiva a inovação dentro do grupo, e descreve em seus valores uma empresa de alta performance com os mais elevados padrões éticos, buscando ser inovadora para criar valor sustentável. Sendo assim, é possível perceber a gestão de mudança como inerente ao negócio do grupo que acredita que precisa estar sempre à frente de seu tempo para desenvolver as melhores soluções. A gestão participativa proposta pela organização é outro fator que veio de encontro a essa estratégia e, consequentemente, aos resultados obtidos pela organização até o presente momento. Há na empresa abertura para a expressão de sugestões e reclamações, independente do nível hierárquico, seja de forma direta, em função do fácil acesso aos gestores do negócio, ou através de canais existentes na intranet como, por exemplo, o Ombudsman ou a “Caixinha de Sugestões”. As práticas apresentadas corroboram a execução de uma estratégia voltada para o recurso humano da organização, pois este é o centro produtivo e criativo e requer atenção durante processos de mudanças.

Um exemplo de mudança necessária para a integração com o Grupo Alfa que obteve boa receptividade e trouxe resultados positivos para a Empresa Beta foi o “*compliance*” (implantado pelo Grupo Alfa). Este programa é desenvolvido para promover a anticorrupção e garantir que os negócios do grupo sejam feitos dentro de uma conduta ética e legal. Havia na Empresa Beta, antes da implantação do programa, diretrizes que recomendavam boas práticas para garantir relações éticas com colaboradores e *stakeholders*, mas nada comparado à estrutura que o “*compliance*” se propôs a oferecer. Atualmente há na empresa uma área dedicada a este tema que atua de forma ativa para garantir o alinhamento ético, moral e legal de todos relacionados ao grupo.

Em contrapartida, a implantação de um novo sistema de ERP foi uma mudança decorrente da integração que gerou um desconforto e descontentamento geral inicial. Neste caso, os colaboradores acostumados a um processo diferente do que estava sendo proposto

encontraram barreiras em um novo procedimento mais burocratizado demandado pelo sistema.

As mudanças explicitadas são casos que apresentaram aceitabilidades distintas, em função do nível de complexidade de cada um, mas a diferença no caso Empresa Beta está na forma como a mudança pode ser trabalhada. Houve um planejamento de mudança para o início dos projetos. No caso do “*compliance*”, uma série de ações foi adotada para garantir o perfeito entendimento e aderência ao programa. No caso do sistema implantado de ERP, houve uma intensa programação de capacitação para garantir a disseminação do conhecimento necessário para o funcionamento do novo procedimento. Ao final, após o trabalho de conscientização, os resultados obtidos foram satisfatórios em ambos os casos.

De forma geral, o capital humano da organização foi considerado em diferentes vertentes durante o processo transitório da aquisição da Empresa Beta pelo grupo multinacional Alfa. O negócio da Empresa Beta veio complementar uma parte da estratégia Alfa para o seu setor de Energia, e a Empresa Beta ganhou força no mercado global e excelentes perspectivas no longo prazo. O resultado positivo do negócio entre as organizações traz maiores oportunidades para funcionários de todo o grupo, todos conhecem o seu papel no fortalecimento do Grupo Alfa e sabem os patamares que podem alcançar dentro do negócio, pois cada colaborador é convidado anualmente a rever o seu plano de carreira e criar um plano de ação em conjunto com seu gestor para o atingimento dos objetivos pessoais e conquista dos melhores resultados globais.

### 5.3 Comunicação e transparência

A comunicação interna sobre a mudança apresentou resultados efetivos ao apresentar ao próprio Grupo Alfa (acionistas e colaboradores) os benefícios da operação de aquisição, e ainda comunicar externamente, para informação dos clientes de ambas empresas, que poderiam ter à disposição novos serviços garantidos pela marca Alfa. Corroborando esta orientação, o presidente do Grupo Alfa e responsável pela negociação de aquisição da Empresa Beta, em matéria publica pela Época Negócios (2009), disse: “A Empresa Beta é uma empresa de ponta, inovadora e que nos trouxe uma expertise de óleo e gás que não tínhamos”

A comunicação aberta e transparente foi a grande base para a ocorrência de um processo transitório estruturado, assertivo e receptivo. O apoio prestado pela alta gerência foi também um fator importante. Na época, a oficialização da aquisição foi informada pelo próprio presidente que garantiu a todos, em uma reunião inicial apenas com os gestores da organização, uma gestão autônoma e a manutenção da estratégia e identidade organizacional. Na Empresa Beta, a Coordenação de Comunicação, Marketing e Eventos sempre atuou na sensibilização dos funcionários, provendo transparência e espaço para expressão de cada funcionário. Em paralelo, a Universidade Corporativa Beta (UCB) promove a capacitação continuada de forma a disseminar o conhecimento proposto para o alcance dos resultados almejados de inovação e crescimento do negócio. A comunicação e transparência, em conjunto com os incentivos oferecidos em busca do aprendizado contínuo demonstram a preocupação e preparação da organização para lidar com a mudança. Tais aspectos foram decisivos para o estabelecimento de um processo transitório tranquilo, garantindo segurança e confiabilidade aos colaboradores envolvidos.

### 5.4 Retenção de talentos

Conforme apresentado, o período posterior ao fechamento do acordo de transferência do controle acionário da Empresa Beta para o Grupo Alfa não foi configurado por grandes mudanças estruturais. Diferente do que ocorre com frequência em processos aquisitivos, no caso da Empresa Beta não houve, neste primeiro momento, um sentimento de insegurança ou

desconfiança por parte dos funcionários acerca do futuro da organização, pois fazer parte do Grupo Alfa trouxe solidez financeira e aumento da confiabilidade da empresa perante clientes e parceiros. A controladora Alfa também permitiu que a Empresa Beta abrisse as portas para o mercado exterior e, conseqüentemente, criasse oportunidades para que os seus funcionários tivessem experiências profissionais fora do Brasil.

Durante o fechamento da proposta, foi acordado que todos os diretores permaneceriam à frente da organização e, em função disso, nada foi alterado nas diretrizes do negócio ou no formato de gestão. Da mesma forma, nenhum funcionário foi dispensado, todos foram incentivados a continuar investindo sua carreira profissional dentro da organização. A Coordenadora de RH entrevistada avaliou a aquisição da Empresa Beta como uma oportunidade de carreira única para os profissionais da organização: “hoje nós temos uma carreira que não se limita a estrutura da Empresa Beta, nossos profissionais tem a oportunidade de assumir novos desafios em projetos Alfa no mundo inteiro”.

Por ser uma empresa de projetos que comercializa soluções inovadoras, a Empresa Beta realiza um grande investimento na formação e especialização de seus colaboradores, por isso, o RH tem sempre como missão garantir a retenção de talentos. No caso da Empresa Beta houve grande preocupação com a evasão de seus profissionais no momento da transição e efetivamente a empresa sofreu um percentual muito pequeno de perdas.

## 6. Considerações finais

Conforme apresentado neste estudo, F&A são processos amplamente complexos e demandam extremo planejamento e esforço para que os resultados previstos sejam realmente alcançados. A organização enquanto estrutura humana trabalha diariamente o pertencimento na forma de desafios e resultados vivenciados e compartilhados por seus integrantes. São conhecimentos, atos e pensamentos alinhados que identificam determinado grupo e que constituem os valores e crenças de uma empresa. Toda a unidade, construída através do desenho da visão, missão e valores, é resultado da identificação de profissionais com o propósito de uma organização, por isso, a instabilidade e desconfiança estão usualmente presentes em processos onde a estrutura e costumes de uma empresa são impostos a outra empresa com diferentes características. Neste sentido, Mourão (2005) afirma que:

*O princípio do pertencimento traz em seu bojo a questão da subjetividade como uma dimensão intrínseca do conhecimento vivo e humano, e que integrá-la é condição de acesso à objetividade, isto é, à possibilidade de um conhecimento que se sabe pertencente e se quer compatível com a complexidade do vivido.*

As mudanças originárias de transações de F&A variam em intensidade, mas sempre serão significativas para os envolvidos. Uma vez que os processos de F&A pressupõem o encontro de duas culturas diferentes, entender previamente cada uma dessas culturas em suas particularidades torna-se essencial para que se possa diferenciar o que efetivamente constitui a mudança cultural e a mudança de operacionalização de valores (TANURE & CANÇADO, 2005). No caso apresentado, apesar de as empresas envolvidas apresentarem modelos organizacionais distintos em função do histórico de cada uma, o espaço oferecido para manifestação de cada cultura foi essencial para o sucesso da integração.

Conhecer a fundo a estrutura organizacional das empresas adquirida e adquirente é função essencial para que o planejamento de mudança seja efetuado, permitindo que surpresas indesejadas não ocorram durante o processo transitório. Entretanto, apenas deter o conhecimento não soluciona os problemas advindos da desconfiança, é necessário compartilhar com as pessoas envolvidas na mudança os planos originários da opção pela F&A.

A etapa de *due diligence* pode fornecer o embasamento necessário para o desenvolvimento de um plano de mudança e integração adequado a cada caso transitório. O processo anterior e posterior de F&A são etapas complementares e dependem de apoio gerencial para que o processo obtenha o sucesso esperado. Fischer et al. (2007) discutem que em decorrência de relações de poder e do status percebido ao longo da F&A, os empregados com percepções mais positivas em relação à própria identidade social atuam em favor da coesão e, consequentemente, de maiores produtividade e eficácia. O planejamento de práticas voltadas para a criação de um senso comum de pertencimento e de aceitação da nova cultura facilitariam a integração de processos, metas e estratégias.

A comunicação institucional pode ser uma ferramenta de impacto para reduzir a desconfiança e desaprovação da mudança. Todos os envolvidos no processo, sejam estes agentes ativos que participaram da tomada de decisão ou passivos que sofreram as mudanças necessárias, precisam dispor de informações para a condução do processo de aceitação e cooperativismo. Se os funcionários não conhecerem os objetivos da transação e não se sentirem confortáveis com perspectivas futuras dentro da organização, fatalmente a evasão de talentos culminará em perda de expertise e conhecimento da organização.

O estudo de caso analisado apresentou um exemplo de aquisição com resultados positivos. A entrada da empresa brasileira em grupo de proporções mundiais não interferiu na identidade da organização que manteve sua estratégia de negócio viva e apoiada pela controladora. Todo o processo transitório foi divulgado e amplamente transparente, garantindo o conforto e segurança dos funcionários que não sofreram com o medo e a angústia da incerteza sobre suas carreiras, mas vislumbraram oportunidades futuras de crescimento pessoal dentro do grupo.

### Referências Bibliográficas

- BAPTISTA, R. D. *A comunicação empresarial e a gestão de mudança*. São Paulo: 2003.
- BARBOSA, J. D. *Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas*. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 : Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 357-372.
- BRASIL. Lei No 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)> Acesso em: 12/04/2011.
- CORREA, C. *A invasão brasileira na Bélgica*. Revista EXAME, 2005. <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0854/noticias/a-invasao-brasileira-na-belgica-m0078333>>. Acesso em: 12/04/2011.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM*. Organizações e Sociedade, v. 5, n. 13. p. 37-61, set./ dez. 1998.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- FARINAZO, E. S.; RODRIGUES, L. S.; LASKIEVIC, M. H. Q.; PIRES, M. W. A.; BUENO, R. B. N.; PERERA, L. C. J.; *A aplicação do referencial teórico nos processos recentes de fusões e aquisições*. Revista Jovens Pesquisadores, n. 9, jul/dez 2008.
- FISCHER, P.; GREITEMEYER, T.; OMAY, S. I.; FREY, D. *Mergers and group status: the impact of high low and equal groups status on identification a satisfaction with a company merger, experienced controllability, group identity an group cohesion*. Journal of community and applied social psychology. March, 17: p. 203-207. 2007.
- FREIRE, P. S.; et al. *Causas essenciais dos problemas em operações de Fusões e Aquisições*. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.
- KPMG. *Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010 - 4º trimestre*. Disponível em: <[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2010/FA\\_4otrim\\_2010.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2010/FA_4otrim_2010.pdf)>. Acesso em: 27 Fev 2011.

- LAJOUX, A. *The Art of M&A Integration: a guide to merger resources, processes and responsibilities*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- MARTINS, L. J. M. *Capital Intelectual: Investir em RH gera valor às empresas*. 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-intelectual-investir-em-rh-gera-valor-as-empresas/25081/> > Acesso em: 07 Mai 2011.
- MORAES, L. F. R. *Cultura Organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas*. Belo Horizonte: 1986.
- MORAES, C. R. M. *Fusões e Aquisições: uma experiência de integração com sucesso*. São Bernardo do Campo: 2008.
- MOURÃO, LAIS. *Pertencimento*. Universidade de Brasília, 2005.
- NAKAYAMA, M; BITENCOURT, C. *Processos de mudança e estresse ocupacional*. Disponível em: < <http://www.unicap.br/marina/estresse.html> > Acessado em: 04 julho, 2011
- PASIN, R. M.; MATIAS, A. B. *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições*.
- PAUL, M. *A walk through the valley of death*. Nature Biotechnology v. 26, n. 7, july 2008.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil*. 2008-2009. Disponível em: < [http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf) > Acesso em: 27 Fev 2011.
- RAMIREZ, J.; BEDACHT, F.; QUESADA, F. *Fusões e aquisições: a importância do elemento humano*. Bain & Company, 2008.
- RHINOW, G. *O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciência da vida*. São Paulo, 2006
- RODRIGUES, R. I. *Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90*. Brasília: 1999.
- ROSSINI, A. J. et al. *Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste*. RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.
- SOUSA, C. V.; SOUSA, E. V. *A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições*. FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora: 2005.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira*. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun.2005.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural*. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.
- TAYLOR, C. *Fusões e Aquisições: uma avalanche de emoções no trabalho*. Valor Econômico – Eu& Investimento/ Carreiras. São Paulo: 2007
- WOOD, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. *Gestão: Fusões e Aquisições no Brasil*. São Paulo: 2004. RAE Executivo.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas S.A. 10ª edição, p. 41-49. São Paulo: 2009.
- VIEIRA, F. O.; NUNES, E. P. *Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas*. Rio de Janeiro: 2008.
- ZAMPRONHA, M. *Gestão de pessoas em processos de integração pós-aquisições: um estudo múltiplo de casos no Unibanco entre 1995 e 2004*. São Paulo, 2006.