

Criando valor em processo

Empresas ainda negligenciam a importância do capital humano em grandes mudanças organizacionais

Uma pesquisa intitulada "Ligações Perigosas — Como o capital humano captura valor em fusão e aquisições", divulgada em agosto de 2008 pela consultoria Hay Group, mostrou que a principal razão apontada por cerca de 300 executivos de vários países para promover uma fusão ou aquisição diz respeito a melhorar o crescimento da empresa, com cerca de 70% das indicações. Mas quando analisam o resultado dessas fusões e aquisições, os executivos se decepcionam, pois pouco mais de 50% acreditam que os objetivos foram alcançados. No entanto, quando o assunto é "propriedade intelectual", 40% acreditam que o melhor resultado de fusões e aquisições é justamente o de incorporar patentes, conhecimento e pessoal que a empresa não tinha antes.

De acordo com o diretor da Hay Group, Vicente Gomes, o estudo mostrou que as empresas que se preocuparam em administrar os fatores intangíveis da fusão, como as culturas das empresas que estão se integrando, alcançaram índices de sucesso muito mais significativos. "Muitas vezes, os top managements da organização se focam essencialmente na pré-fusão e deixam para os gerentes sêniores todo o trabalho que vem depois. Com a pesquisa, foi possível verificar que aquelas empresas que têm seus gestores atuando mesmo depois do processo de fusão mobilizam melhor os recursos das estratégias da nova empresa e desenham uma nova estrutura não baseada em uma guerra de trincheiras, defendendo seus espaços e equipes e trabalhando contra a fusão ou aquisição", diz.

Complementando os dados constatados pela Hay Group, a Hewitt também realizou no final de 2008 uma

pesquisa sobre o mesmo tema e comparou com os dados de uma outra pesquisa realizada há dez anos. A conclusão foi surpreendente, pois em 1998 poucas empresas disseram que não haviam conseguido atingir sucesso nos seus processos de fusão. Mas em 2008, 78% das organizações afirmaram que, de alguma forma, falharam e não atingiram os resultados esperados.

Segundo a consultora da área de liderança e mudança organizacional da Hewitt, Thais Blanco, a explicação para a negativa sobre os processos de fusão e aquisição é o que mais importa, pois a maioria das empresas coloca os nichos relacionados a capital humano como sendo os grandes fatores que contribuiriam para que elas "falhassem".

Nós comunicamos a visão e metas da fusão com sucesso: 15%

"Ênfase demasiada na integração de sistemas levou a falta de foco em ativos intangíveis e integração de culturas: 58%"

"Colocamos as pessoas certas nos cargos certos durante a fusão: 26%"



de fusão e aquisição

"Se você olhar para varias pesquisas que existem no mercado, todas falam sobre cultura e comunicação como os grandes nichos que, se não bem desenvolvidos, podem ser as causas para o insucesso nas fusões. A maior dificuldade que as empresas têm é o processo de mudança cultural e as resistências causadas por falta de comunicação. Quanto mais rápido você trabalhar esses fatores, mais resultados positivos obterá", explica a consultora.

De acordo com Blanco, quando as empresas compram outra organização, elas também compram criatividade e inovação, que geralmente ficam extremamente abaladas quando o processo não é bem gerenciado. "Ninguém consegue ser criativo e inovar nessa hora, o que eu acho que as empresas negligenciam é que elas não levam isso em consideração", diz.

Veja as conclusões da pesquisa da Hay Group sobre como criar valor em processos de fusão e aquisição:

- Conduzindo uma análise anterior à fusão para avaliar os ativos intangíveis das duas empresas e desenvolver uma estratégia de fusão;
- Clarificando e alinhando o time do topo com relação à estratégia de fusão;
- Clarificando estrutura organizacional e processo de governança;
- Identificando as diferenças de cultura e gerenciando os riscos e foco para combinar as duas organizações;
- Criando time de transição para gestão, liderança e sinergia para acelerar a integração;
- Conduzindo auditoria do alinhamento do time sênior de liderança para gerenciar e aumentar o valor dos ativos intangíveis.

Pata Vicente Gomes, as mudanças no mercado, impulsionadas pela crise financeira global, vão fazer com que muitas empresas no Brasil gerem novos negócios de fusão e aquisição e isso aumenta a relevância e a importância de trabalhar a questão dos fatores considerados intangíveis, "afinal de contas, é muito valor que está em risco para ser colocado na lata de lixo", comenta.

Cumprindo (ou Não) as Promessas			
	Motivação	Alcance	Gap
• Aumentar vendas	74	58	(16)
• Aumentar/proteger market share	64	55	(10)
• Aumentar o valor para acionistas	60	54	(6)
• Promover sinergias de custos	58	54	(4)
• Entrar em novos mercados/geografias	55	56	1
• Ganhar economia de escala/centralização	53	51	(2)
• Ganhar controle sobre a cadeia de suprimentos	35	29	(6)
• Adquirir propriedade intelectual/knowledge	33	40	7



Resultados gerados pela pesquisa da Hay Group que comparam a importância do capital humano em processos de fusão e aquisição.