

dança da fusão

Roberta Lippi

Negócios que unem concorrente testam limites e geram tensão, mas trazem oportunidades

A consultoria entrevistou 100 CEOs brasileiros que gerenciavam processos de fusão ou aquisição, e concluiu que "a ênfase das 'due diligence' ainda se concentra em aspectos legais, financeiros, contábeis e tributários, enquanto pouca ou quase nenhuma importância é dada à gestão de mudanças e investimentos no capital intelectual, imprescindíveis ao sucesso da operação".

Para não perder suas principais cabeças nesses movimentos, uma estratégia adotada por diversas organizações é lançar mão dos chamados pacotes de retenção, já que a concorrência costuma ficar atenta a essas fragilidades e, muitas vezes, aproveita para fazer propostas tentadoras aos melhores funcionários. Em geral, o pacote de retenção funciona da seguinte forma: se o executivo não sair da empresa até a fusão, recebe uma quantia X de dinheiro. Se, depois disso, ele não ficar, leva esse valor predeterminado e mais um pacote de demissão.

Foi o que aconteceu no primeiro escalão da Brasil Telecom, em uma situação bastante particular: entre o anúncio de que a Oi compraria a rival e a aprovação pela Anatel, passou-se quase um ano, o que causou um forte desgaste no clima interno, em todos os níveis. A diretoria da Brasil Telecom tocou a empresa durante o processo certa de que não permaneceria a longo prazo - o que de fato ocorreu. Sem o pacote de retenção, a companhia poderia ter perdido executivos importantes em um momento crucial para o negócio.

Entre os headhunters, a movimentação costuma aumentar logo após um anúncio de fusão. "Quando o ambiente está fragilizado, os executivos ficam mais acessíveis. Pessoas que não atendiam headhunters em outros momentos passam a ter mais disponibilidade para um almoço, por exemplo", conta Renata Fabrini, sócia da Fesa. Mas garante que não existem mais movimentos desenfreados de busca de emprego durante esses processos. "Eles ligam muito para nos sondar, sentir o mercado e a própria empregabilidade. Mas hoje as empresas estão mais maduras e mais cuidadosas nos processos de integração do que no passado", diz Renata.

Se a decisão pessoal e da empresa é que o profissional permaneça na organização, não se pode esquecer que haverá um período de ajustes, em que a flexibilidade e a dedicação ficam à prova. "É importante saber que quem fica terá uma carga de trabalho maior durante um período de transição, e que a sua qualidade de vida pode ficar comprometida", lembra Gislaine, da KPMG. E a postura do profissional nesse período pode ser determinante para que o caos inicial se transforme em uma grande oportunidade.

na área de sustentabilidade, ele aceitou fazer parte da equipe do ABN Amro Real em 2007, no momento em que o banco já havia anunciado sua venda, mas ainda não se sabia quem iria comprá-lo. O clima era de total incerteza, mas Bin apostou que o grande diferencial do Real - o compromisso com a sustentabilidade - permaneceria, independentemente do comprador. "Eu trabalho por uma causa e, para mim, a proposta de montar uma área era um grande desafio. Não sei se o nome do que eu fiz foi risco ou crença, porque eu realmente acreditava que daria certo e, se isso acontecesse, seria uma grande oportunidade na minha carreira." De fato, ele acertou na aposta. A permanência de Fábio Barbosa na presidência do Santander foi a legitimação pelos espanhóis de que o modelo de gestão e o posicionamento adotados pelo banco até então estavam certos. E Bin conseguiu tocar seu projeto.

Mesmo em meio à forte crise internacional, o número de fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras em 2008 cresceu 25% em relação ao ano anterior, e superou o recorde histórico atingido em 2000 durante a "bolha" da internet.

A falta de planejamento na integração e gestão de pessoas, aliada a uma comunicação inadequada, acaba levando à perda significativa de talentos nesses processos. Segundo estudo da PricewaterhouseCoopers, cerca de 25% do capital intelectual deixa a empresa antes ou no

início da integração, alegando não concordar com as políticas contratuais da nova administração.

LIPPI, Roberta. Dança da função. **Valorinveste**, São Paulo, ano 7, n. 30, p. 32-34, jul. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais