

# MAURO MACHADO PEREIRA BATENDO PONTO



✉ mauro.machado@mercer.com

## Fusões, aquisições e o RH

O movimento de compra e venda de empresas está cada vez mais intenso no Brasil. O cenário atual estimula a união de negócios em prol de uma atuação ainda mais efetiva nos mercados em que as empresas atuam, criando oportunidades e novos mercados. Parece o paraíso!

Porém, alguns cuidados devem ser tomados pelas empresas na fase de estudo que antecede a aquisição. Em muitos casos, os profissionais de recursos humanos não são envolvidos nas negociações desde o início.

Neste cenário, acabam desempenhando o papel de “bombeiros” da vez. São vários focos de incêndio para apagar – analisar e ajustar políticas de recursos humanos, selecionar

os talentos que ficam e dispensar os demais, estudar os pacotes de remuneração de ambas as empresas e seus respectivos planos de carreira, averiguar os benefícios oferecidos – nem sempre bem documentados – e estudar os eventuais ajustes.

É mais ou menos como fazer uma obra com a casa montada. Pode ser doloroso e muito mais caro! E este valor, com certeza, não estava no preço da negociação. A nossa experiência, mostra que esta tem sido a realidade em vários processos de fusões e aquisições que acompanhamos.

Se o setor de recursos humanos participasse desde a fase de negociação, a empresa teria em mãos estudos dos benefícios que podem trazer riscos futuros pa-

ra a nova empresa, tais como alguns modelos de desenhos ou benefícios específicos contidos nos planos de previdência corporativo. Essa análise é fundamental para identificar os correspondentes compromissos e possibilitar uma eventual análise das sinergias.

**Gastos.** Uma verdade quase imutável é que qualquer mudança implica em custos. Por isso, o RH não deve ter uma participação reativa, mas pró-ativa. Sabemos, por experiência, que em relação a planos de previdência vale um capítulo à parte. Neste caso específico, é imperativo que o plano seja avaliado na fase de pré-negociação.

Analisá-lo após a efetivação pode trazer perdas financeiras e de talentos, ca-

so o novo desenho do plano atenda emergências do negócio e não uma política consciente e segura de atração e retenção de pessoas.

Exemplificando: caso um plano de previdência seja encerrado, a empresa pode estar abrindo mão de uma parcela considerável de patrimônio. Caso os empregados sejam transferidos para um novo empregador, que já tenha um plano de previdência, este plano poderá ter que abrigar estes colaboradores transferidos, sem que a empresa tenha definido pelo modelo ideal de plano de previdência.

Outro item importante a se avaliar é o porte da nova empresa frente à forma adotada de administração do plano de previdência. A empresa pode estar assumindo custos desnecessários, caso uma avaliação criteriosa não seja feita.

Resumidamente, os profissionais de recursos humanos têm que fazer parte do time da empresa “compradora” e analisar: que tipo de plano de previdência cada empresa oferece, qual são os veículos financeiros adotados por elas, quanto custa para a empresa e, finalmente, decidir o que deve ser feito com os contratos de trabalho frente às implicações relacionadas ao plano.

Cada decisão tomada precisa considerar o novo ambiente de negócios e os desafios que passarão a ser enfrentados que podem, em muitos casos, serem mui-

to diferentes da realidade pré fusão.

Alertar sobre essas questões ajudará as companhias a colherem resultados positivos e seguir para um crescimento como planejado previamente. Projeções financeiras mais seguras são absolutamente viáveis com esses cuidados.

**Estratégico.** Para decidir certo é imprescindível que o RH seja considerado como um agente estratégico e eficiente que pode auxiliar, consideravelmente, no sucesso do novo negócio.

Muitas empresas poderiam ter políticas de recursos humanos muito mais eficientes do que têm hoje, se tivessem dado a mesma atenção que deram ao negócio em si, para a gestão eficiente de capital humano em parceria com RH. Não temos nenhuma dúvida sobre isso.

Com o setor de recursos humanos atuando no momento zero, muitos zêros antes da vírgula serão preservados, economizados e conquistados.