



### **A Sinergia Fala Mais Alto**

*A integração de empresas adquiridas é atividade complexa, porém fundamental para preservar as sinergias de aquisição.*

Após a conclusão de um due diligence rigoroso e um processo jurídico extensivo, empresas que compraram outras empresas ou estão se fundindo enfrentam a tarefa mais difícil - fazer com que a nova entidade funcione e que traga valor aos acionistas. O livro "*The Art of M&A Integration*", de Alexandra Reed Lajoux, indica que mais de metade das fusões não funcionam por falta de atenção aos objetivos financeiros e organizacionais do novo empreendimento.

Qualquer que seja a razão de uma aquisição ou fusão, seja a necessidade de aumento de mercado, incorporação de novos produtos, tecnologia ou clientes, ou a realização de benefícios de redução de custos, é comum que as empresas passem por profundas mudanças após este evento.

Para evitar que uma fusão torne-se algo confuso e tumultuado, o uso de uma metodologia de Post Merger Integration (PMI, Integração Pós-Fusão) é recomendado. O PMI é um processo que coordena as atividades que ocorrem durante e após a concretização da fusão ou aquisição. É composto por quatro elementos: o foco no negócio e estratégia, a gestão da integração, a gestão da implementação e a integração cultural.

### **Foco no Negócio e Estratégia**

Antes de embarcar no processo de integração, é vital entender e revisar as similaridades e diferenças entre os vários processos de cada organização, Diferenciação e sinergias são chaves para maximizar os ganhos da fusão, determinando as áreas presentes e futuras de integração. O desenvolvimento da nova



empresa requer também uma análise prévia dos pontos fortes e fracos, competências e desempenho do negócio.

Especialistas devem avaliar o potencial e a viabilidade do negócio para depois gerenciar as mudanças que vão ocorrer em ambas empresas. É necessário entender o que deve ser integrado e que não deve ser integrado, como também identificar com clareza as sinergias econômicas que devem ser exploradas.

### **Gestão da Integração**

A tarefa de planejamento das mudanças é importante e complexa, e requer uma equipe de transformação dedicada. Ela não pode ser tocada com sucesso pelas equipes do negócio e necessita uma gestão especializada em projetos. Outros requerimentos da gestão de integração são planejamento e modelagem, como também a gestão da relação custo-benefício.

### **Gestão de Implementação**

Mudanças extensivas são necessárias para cumprir os objetivos da fusão com sucesso. Existem quatro categorias de mudanças na gestão de implementação que devem ser consideradas: questões organizacionais, mudanças físicas, questões de recursos humanos, e, finalmente, a integração cultural.

Questões organizacionais lidam com o tipo de estrutura que deve existir após a fusão, considerando a visão estratégica e o modelo de negócios da nova empresa. A governança corporativa, incluindo os níveis, papéis e responsabilidades dos gestores também deve ser considerado.



As mudanças físicas que podem ocorrer são o sinal mais tangível após uma fusão para os funcionários das empresas. A necessidade de reduzir custos rapidamente leva a consolidação de espaço físico, transferência de equipamentos e mudanças de layout nos escritórios. Alexandra Lajoux enfatiza que as pessoas são os recursos mais importantes de uma organização e que o aspecto mais importante do PMI é a tarefa de reter os recursos humanos-chaves das duas empresas, para a seguir consolidá-los em todos os níveis. Questões de recursos humanos abrangem também uma revisão da remuneração e dos benefícios, o que é essencial para realizar a fusão dos quadros de funcionários.

As questões de processos que a gestão de implementação endereça incluem o gerenciamento de clientes, compras, planejamento de recursos, atividades de apoio ao negócio e implicações de TI. Somente a integração dos processos determina se a fusão terá sucesso ou não.

### **Integração Cultural**

A integração cultural é um fator crítico na fusão de empresas. A atenção aos aspectos culturais suscita perguntas como as seguintes: como as culturas diferentes podem afetar o potencial de trabalho? Quais os melhores aspectos de cada cultura, e como podemos retê-los? Como podemos unificar ou alterar a cultura da nova empresa? Como podemos usar a gestão de mudança para motivar comportamentos positivos?

Respostas a estas perguntas são vitais no estabelecimento de um negócio coerente como resultado do esforço de fusão.

A integração de duas empresas sempre esbarra em dificuldades de medir as sinergias econômicas esperadas da fusão. As dificuldades de medição e as diferenças entre o esperado e o real são as principais áreas onde há discrepância. Pontos



## ARTIGOS

---

sensíveis nas empresas que podem causar problemas, e que não são considerados no plano inicial da fusão incluem: ajustes de recursos humanos, mudanças de local físico, ajustes de benefícios, criação de orçamentos, integração de produtos, políticas comerciais, entre outros. Fusões bem-planejadas e bem integradas com PMI podem e devem ser uma força positiva. Só assim podemos garantir que a fusão tenha sucesso, e não acabe virando uma grande confusão.

Marco A. França - sócio-diretor da DealMaker  
Abril de 2004