

Reflexões sobre o arcabouço conceitual da gestão de mudança em combinações empresariais

GUILHERME RHINOW

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ROSA MARIA FISCHER

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

REFLEXÕES SOBRE O ARCABOUÇO CONCEITUAL DA GESTÃO DE MUDANÇA EM COMBINAÇÕES EMPRESARIAIS

INTRODUÇÃO

A intensidade da concorrência nos diversos setores industriais e as demais pressões ambientais características do momento atual impõem desafios complexos para as empresas. A necessidade de crescimento no ambiente global, seja através da ampliação da atuação em novos territórios geográficos, da complementação do portfólio de produtos e serviços ou do aproveitamento de novas oportunidades no setor, tem levado a um aumento significativo de combinações entre empresas. Estas se caracterizam por operações de aquisições, fusões e diversos novos modelos de relacionamento inter-organizacional, que estão reconfigurando as cadeias de negócios em diferentes setores da economia.

O elevado número de acordos e a expressividade do volume financeiro envolvidos nessas operações demonstram a necessidade de reflexão sobre como elas contribuem para a geração de valor efetivo para as empresas, para os profissionais envolvidos e, também, para os países onde se localizam estas organizações. Analisando a opinião de consultores, pesquisadores e executivos sobre o assunto, diversas versões e questionamentos são encontrados acerca dos benefícios e desafios que resultam desse tipo de transação.

Além disso, os estudos sobre este tema, mencionando indicadores de efetividade das operações realizadas, demonstram dados preocupantes. De acordo com as publicações sobre o assunto, verifica-se que menos de 30% das operações de aquisições e fusões atingem os resultados financeiros esperados (LAJOUX, 2006; TUCH & O'SULLIVAN, 2007; HALEBLIAN et al, 2009; MARKS & MIRVIS, 2011; HALEBLIAN et al, 2009; KASTANAKIS et al, 2019; EL-HASSAN, 2021; GOMES et al, 2021, ANGWIN et al, 2022; HENRY & VAN OONSTEDE, 2024; KATANA, SCHULZ & KADERLI, 2024). É importante ressaltar que as análises dão muita atenção aos aspectos financeiros, mercadológicos e legais, tendendo a deixar para segundo plano outros elementos igualmente importantes, como os impactos dessas mudanças sobre os padrões da cultura organizacional e as relações de poder no âmbito das organizações envolvidas. Além disso, são raras as reflexões que descrevem como são superadas as dificuldades do processo de transição, durante o qual são modeladas as novas configurações organizacionais decorrentes das combinações.

Com o objetivo de sistematizar a reflexão e análise da gestão de processos de mudança organizacional que resultam em novas combinações empresariais, este artigo busca compreender como o fenômeno é tratado na literatura focando, principalmente, nas etapas de transição e integração entre as empresas participantes das transações.

AS COMBINAÇÕES EMPRESARIAIS

A necessidade de elaborar e implementar estratégias de combinações entre organizações está presente na modelagem de relações empresariais desde o século XIX. Neste período, ocorreram grandes incorporações nos Estados Unidos como, por exemplo, a aquisição da Erie Railroad por Cornelius Vanderbilt e a formação da Standard Oil por John Rockefeller a partir de uma pequena

refinaria em Cleveland. Desde essa época até o presente, o número de acordos e o volume de recursos financeiros envolvido nessas transações tem crescido de maneira expressiva, configurando a importância dessa estratégia para a expansão e consolidação da economia capitalista.

A análise dos últimos anos, desde o final do século passado, utilizando-se os dados do Instituto Thomson Reuters, demonstra que o número de operações de aquisições e fusões teve um crescimento significativo no final da década de 1990. Foi atingindo o seu valor máximo no ano de 2000, correspondente a quase 40.000 acordos efetivados em 1999 e com um volume financeiro que passou de US\$ 2,3 trilhões nesse ano para US\$ 3,6 trilhões em 2000.

Esse patamar somente foi atingido novamente em 2006 em decorrência de vários fatores, entre os quais destaca-se a concentração dos mercados em determinadas indústrias, inviabilizando a efetivação de novas operações de aquisições ou fusões que ocorre em decorrência da legislação antitruste. Contribuíram também para essa redução, o estouro da bolha de crescimento da nova economia que diminuiu consideravelmente o ritmo de operações com negócios na internet; e o ataque terrorista de 11 de setembro e seus desdobramentos que criaram adversidades para as relações macroeconômicas a partir de 2001.

Os anos posteriores apresentaram cifras menores tanto no número de acordos quanto no volume de recursos financeiros envolvido neste tipo de transação empresarial. É possível salientar, entretanto, a ocorrência de uma nova tendência de crescimento entre os anos de 2013 e 2018 seguida de um pico no ano de 2021, tanto em número de acordos quanto de volume financeiro envolvido, respectivamente 60.000 acordos e quase US\$ 6 trilhões de recursos financeiros. Esse pico ainda não foi superado e, em 2023, foram fechadas quase 40.000 transações dessa natureza ao redor do mundo.

Analisando a evolução do tema na literatura sobre teoria organizacional observa-se que as combinações empresariais como fenômeno importante da gestão empresarial são mencionadas a partir da segunda metade do século XX, em obras tais como *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise* escrito por Chandler em 1962 e *Organizational Strategy, Structure, and Process* dos autores Miles e Snow em 1978.

CHANDLER (1962) caracteriza estas operações como decorrentes de duas diretrizes estratégicas principais. A primeira delas corresponde à integração horizontal, decorrente do excesso de capacidade produtiva e conseqüente necessidade de ampliação de mercados. A segunda é a integração vertical, que leva à incorporação de diferentes elos na cadeia de negócios da empresa, tais como os fornecedores de matérias primas ou as redes de distribuição no caso de produtos manufaturados.

O texto de MILES & SNOW (1978) também identifica estas duas motivações estratégicas apontadas por CHANDLER (1962) e as denomina de crescimento horizontal e vertical. A primeira delas ocorre, segundo os Autores, com o simples objetivo de expandir a atual linha de produtos ou mesmo a participação de mercado em determinada indústria. De maneira complementar, o crescimento vertical ocorre por meio da aquisição de fornecedores ou distribuidores, visando obtenção de vantagens competitivas de custo e excelência operacional.

MILES & SNOW (1978) ampliam o raciocínio de CHANDLER (1962), acrescentando uma

terceira razão de natureza estratégica. Os Autores classificam separadamente as combinações empresariais que extrapolam os limites da indústria original em que está localizada a empresa que implementa a transação e as denominam de formação de conglomerados. Consideram que essa é a forma de combinação mais desafiadora face à complexidade de gestão e à necessidade de ampla revisão estratégica.

O trabalho pioneiro de categorização das estratégias norteadoras desse tipo de transação foi realizado por BOWER (2001) a partir de um estudo na *Harvard Business School* que utilizou como base todos os acordos de aquisições e fusões com valores superiores a US\$ 500 milhões, realizados entre empresas norte-americanas no período entre 1997 e 1999. O Autor identificou cinco categorias: excesso de capacidade na indústria com elevação das pressões de concorrência, necessidade de expansão de produtos e mercados, oportunidades de expansão geográfica em diferentes países, obtenção de vantagens em pesquisa e desenvolvimento e, por fim, criação de novos conceitos de negócio diante de indefinições de fronteiras entre diferentes indústrias. Esse estudo e as categorias dele resultantes permanecem atuais para a compreensão estratégica das combinações empresariais.

Mais contemporaneamente, autores analisam as razões que levam as organizações a utilizarem combinações empresariais como parte da sua estratégia de crescimento. DICKEN (2015) estabelece uma relação direta entre o desenvolvimento da tecnologia de informação, a formação de *networks* globais e a redefinição de fronteiras entre algumas indústrias levando a reconfigurações dos modelos de negócios das empresas. KASTANAKIS et al (2019) ressaltam a importância da decisão estratégica evoluir com uma transação desta natureza para viabilizar a estratégia organizacional e construir competitividade. ANGWIN et al (2022) refletem sobre a efetividade das operações a partir da proposição de três diferentes drivers orientadores da decisão utilizando uma análise de quase dois mil casos de aquisições domésticas no Reino Unido. São eles: pressão do ambiente externo, estratégia de aquisição da empresa compradora e motivação do CEO da organização.

Essas leituras sobre a origem e evolução das combinações empresariais proporcionam reflexões sobre o *porquê* das empresas realizarem tais transações. A seguir busca-se conhecer os tipos de combinação entre empresas, expandindo dos mais conhecidos, que são as aquisições e fusões para outros, que são as parcerias e *joint ventures*. Na sequência, para refletir sobre o *como* as empresas mudam, este artigo envereda pela literatura de gestão de mudança e transformação organizacional aplicada aos eventos de combinações empresariais.

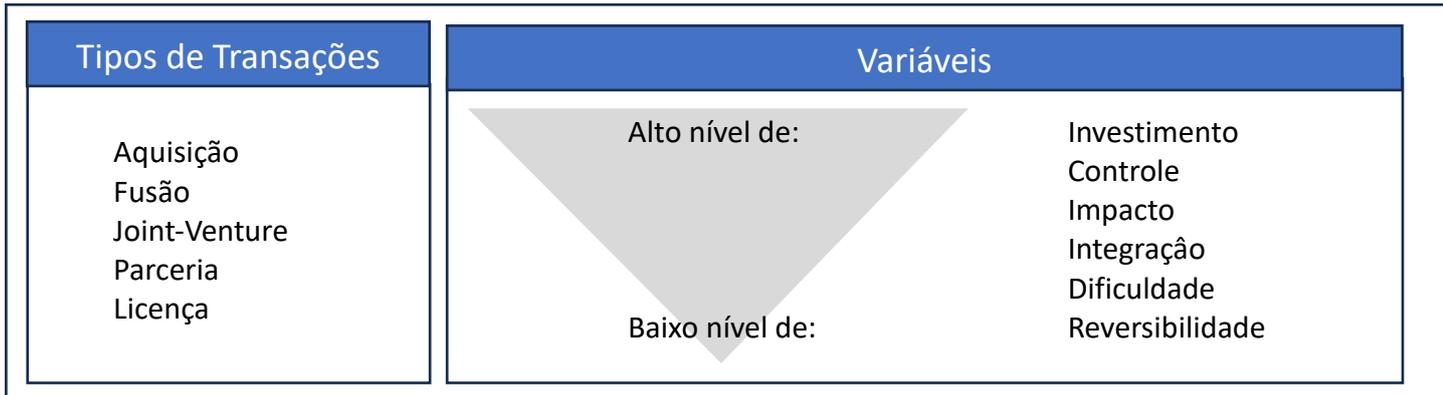
PRINCIPAIS TIPOS DE COMBINAÇÕES

O termo combinação é empregado para descrever as diversas alternativas de configuração organizacional com as quais se busca efetivar as estratégias de crescimento das empresas. HASSAIN (2021) propõe três tipos gerais de transações desta natureza: integração horizontal, integração vertical e conglomerado complementando as reflexões pioneiras de MILES & SNOW (1978).

MARKS & MIRVIS (2011) destacam como os principais desafios dessas transações os momentos da análise de compra, da efetivação da transação e da integração das empresas, quando combinam

as suas culturas, práticas e processos de gestão. Em uma publicação anterior, esses Autores já identificavam diferentes tipos de combinações, ampliando as denominações conhecidas como aquisições e fusões, dependendo de como variavam os níveis de investimento, controle, necessidade de integração, possibilidade de reversão para cada uma delas. O quadro abaixo demonstra esses diferentes tipos de transações como um *continuum* cujo extremo superior do lado esquerdo reflete o alto nível requerido de cada uma das variáveis e, de maneira análoga, no extremo inferior, o baixo nível requerido das mesmas.

Quadro 1: Tipos de combinações entre empresas



Fonte: Marks e Mirvis (1998)

No extremo inferior do lado esquerdo do quadro, os Autores apresentam a modalidade denominada licença e demonstram que a interação entre empresas com o objetivo de viabilizar o licenciamento de um produto ou serviço tem baixa necessidade de esforços de integração, controle, investimentos e das demais variáveis propostas.

A parceria aparece na sequência do *continuum* e caracteriza-se como uma combinação que estabelece uma aliança entre diferentes entidades visando alcançar os objetivos estratégicos de ambas as instituições. BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) ressaltam que as parcerias entre empresas têm a potencialidade de estabelecer a complementariedade entre a cooperação e a competição para a obtenção de padrões de desempenho diferenciados. Segundo os Autores, as empresas atuam de maneira cooperativa no momento de construção de um novo modelo de negócios e competem no momento de obter resultados concretos advindos do mesmo. PETTIGREW & FENTON (2000) também identificam que a adoção de parcerias entre organizações permite desenhar diferentes modelos de negócios, mais ágeis e adaptados às necessidades impostas pelo contexto externo.

MARKS & MIRVIS (1998) também identificam no seu modelo as *joint ventures*, que representam uma configuração na qual uma nova organização é constituída, que se encontra separada das demais, com estrutura e modelo de governança, políticas e processos independentes. Dessa forma, as dificuldades de controle e integração apresentam intensidade mediana.

No *continuum* do modelo, encontram-se as aquisições e fusões no canto superior esquerdo e há uma reflexão sobre qual das duas modalidades é mais complexa utilizando-se as variáveis propostas. De acordo com os Autores, a aquisição é a mais dramática das operações, adotando a

metáfora do casamento para caracterizar este tipo de transação: “a empresa que adquire ou o parceiro dominante assume a responsabilidade de redesenhar a organização adquirida, exercendo pressões para a mudança dos seus padrões culturais. As dificuldades, como resistência à mudança, tornam-se presentes quando os valores e crenças não são aceitos pela organização compradora.” (MARKS & MIRVIS, 1998, p.11).

Os Autores fazem também uma importante comparação entre as aquisições e as alianças estratégicas. De acordo com eles, historicamente os executivos têm preferido as primeiras em decorrência da possibilidade de exercer o comando, enquanto que as parcerias exigem o compartilhamento do poder. Contudo, as alternativas de alianças podem tornar-se atraentes ao possibilitarem a busca de interdependência ao invés da dominância. GOMES, ALLAN & HE (2021) reforçam este ponto de vista demonstrando que as aquisições são reconhecidas pelo mercado em geral como menos efetivas do que as alianças estratégicas, prejudicando a credibilidade do seu futuro sucesso e, conseqüentemente, gerando impactos negativos no valor da empresa resultante da operação quando anunciada para a comunidade financeira.

ETAPAS DO PROCESSO DE COMBINAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Os trabalhos que apresentam referências sobre estas etapas têm enfoque bastante pragmático, decorrente da pesquisa e experiência dos autores em organizações que optaram pelas aquisições e fusões para a implementação das suas estratégias de crescimento. Entre os autores consultados, três publicações detalham com precisão etapas concretas para a efetivação de operações desta natureza, são elas MARKS & MIRVIS (2011), GALPIN & HERNDON (2014) e SIROWER & WEIRENS (2022),

MARKS & MIRVIS (2011) identificam três etapas nos processos de aquisições e fusões entre empresas: pré-combinação, combinação e pós-combinação. Cada uma delas apresenta desafios distintos e, portanto, demanda abordagens de gestão com características específicas.

Na pré-combinação, o enfoque predominante é tipicamente financeiro e voltado para os resultados a serem alcançados com a operação. Os Autores recomendam que, neste momento do processo, haja ênfase em elementos estratégicos dos negócios, possibilitando análise ampla de variáveis que podem ter impacto significativo nos futuros resultados da empresa originária da combinação.

A segunda etapa inicia-se com o fechamento do acordo. Uma vez que as organizações passam a ter uma convivência mais próxima, as características culturais e políticas tornam-se bastante marcantes e influentes. Neste momento do processo, um fator crítico de sucesso na opinião dos Autores corresponde à ênfase no planejamento, criando as bases para que a comunicação e o gerenciamento da transição sejam bem-sucedidos.

A última fase destas operações, a pós-combinação, é composta pela implementação das decisões tomadas nas etapas anteriores. Fazem parte destas decisões aquelas relacionadas à estrutura organizacional, ao modelo de gestão, às políticas e práticas adotadas e suas respectivas dimensões culturais. MARKS & MIRVIS (2011) ressaltam que os padrões da cultura organizacional desenvolvidos na etapa anterior são reforçados e incorporados à nova organização. Quando não há o cuidado de definir e orientar as características da cultura desejada durante a etapa anterior,

ocorre o que os Autores denominam de “cultura resultante como um *default* e não como um desenho planejado”.

GALPIN & HERNDON (2014) e SIROWER & WEIRENS (2022) apresentam as suas abordagens compostas por passos concretos, que devem ser seguidos para viabilizar a transação de aquisição ou fusão desejada. Esses Autores fazem uma leitura do mesmo fenômeno de combinação empresarial, porém o descrevem em diferentes etapas, aprofundando o foco da sua investigação nos momentos anteriores ao fechamento do acordo.

De acordo com a abordagem proposta por GALPIN & HERNDON (2014), as combinações apresentam cinco etapas, denominadas como formulação, localização, investigação, negociação e integração. SIROWER & WEIRENS (2022) também fazem um raciocínio sequencial, porém composto por seis passos: definição estratégica, busca de aquisições potenciais, avaliação das potenciais empresas identificadas, análise financeira, negociação e integração pós-fusão.

Apesar de características específicas em cada uma das abordagens, é possível identificar uma série de semelhanças entre os trabalhos destes autores. Isso possibilita a elaboração de um conjunto sequencial de etapas, que é iniciado com a elaboração estratégica correspondente à pré-combinação e tem a sua conclusão nas atividades de integração entre as empresas participantes da transação.

Analisando essas proposições de etapas observa-se uma clara divisão entre dois momentos distintos das combinações. O primeiro deles correspondente ao processo decisório que baliza e inicia a operação. São identificadas as oportunidades de aquisições e fusões correspondentes às intenções de crescimento das empresas, assim como são realizadas todas as análises de viabilidade financeira e mercadológica que envolvem a transação. O fechamento do acordo, concretizando a aquisição ou fusão, inicia o segundo momento característico desses processos, no qual despontam os desafios correspondentes à integração entre as organizações participantes da combinação.

Neste artigo busca-se aprofundar a análise desse segundo momento, quando ocorre a integração, exigindo o emprego de conceitos e instrumentos de gestão da mudança no contexto de organizações complexas.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MUDANÇA

Ao abordar este conceito, é interessante verificar que a preocupação com a mudança é bastante restrita nas primeiras referências teóricas sobre a administração de empresas. Na Escola de Administração Científica, no início do século XX, o conceito de mudança possuía um caráter meramente corretivo, visando sanar as deficiências do processo produtivo e garantir a continuidade dos padrões de desempenho estabelecidos. Tornava-se necessário um controle efetivo das variáveis de tempo e espaço, com o objetivo de estabelecer as condições necessárias para viabilizar a produção da então recente manufatura em larga escala. Nesse quadro, a teoria administrativa tinha o objetivo de criar as condições para obter o controle sobre as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e destas com o processo produtivo, alcançando os padrões de produção e de qualidade necessários para atender as demandas do mercado.

Apesar da evolução da teoria administrativa, a visão prevalente da mudança ainda restringiu-se a

fenômenos pontuais e esporádicos. FISCHER (2002) ressalta que essa concepção era coerente com o paradigma da estabilidade, que preconizava a manutenção e o controle dos procedimentos gerenciais e para o qual a gestão da mudança aparecia como um “mal necessário”, assumido apenas para assegurar a manutenção da rotina dos processos organizacionais e a estabilidade do desempenho das pessoas.

O aumento da relevância das pressões ambientais tais como o acirramento da concorrência, o desafio de atender aos mercados globais e a necessidade de aprimoramento dos indicadores de desempenho organizacional demonstrou a restrição do conceito de mudança como uma variável tópica e pontual. A percepção de necessidades de intervenção e desenvolvimento mais amplo das organizações encontrou respostas com a proposição do fenômeno da mudança de larga escala, definido por MOHRMANN et al (2011) como a mudança duradoura no caráter da organização, a qual impacta significativamente a sua performance.

O conceito de mudança de larga escala mostrou-se apropriado para explicar os impactos significativos que a mudança organizacional pode gerar nos resultados das organizações, tornando fundamental ampliar a discussão sobre a gestão deste fenômeno com a construção de um conceito mais abrangente, bem como operando com tecnologia de gestão composta por instrumentos específicos e mais potentes para lidar com as suas características e complexidade. Um estudo importante nesta direção foi desenvolvido por PETTIGREW & WIPP (1991) em organizações de quatro setores produtivos ingleses: o automobilístico, o de produção de livros, o dos bancos comerciais e o das companhias de seguros de vida. Em sua análise, os Autores buscam demonstrar a relação entre o desempenho organizacional dessas empresas e a capacidade de adaptação de suas estratégias e dos seus modelos de gestão às pressões advindas do ambiente em que estão inseridas, ressaltando a relevância de gerir a mudança enquanto processo que dinamiza essas relações.

Nessa mesma linha de raciocínio, FISCHER (2002) salienta a importância da modelagem do processo de transformação organizacional acrescentando dois elementos complementares para compreender e gerenciar o constante desenvolvimento das empresas. Para a Autora, a transformação deve ser gerenciada em seus aspectos objetivos, que estão relacionados a elementos técnicos e administrativos da estrutura e do modelo de gestão, mas também em seus aspectos intangíveis como os padrões culturais prevalentes e a dinâmica das relações de poder que constituem o tecido da organização.

A GESTÃO DA MUDANÇA EM COMBINAÇÕES EMPRESARIAIS

Os processos de mudança e transformação organizacional, apesar de constituírem episódios frequentes na atual realidade das empresas, ainda encontram dificuldades inerentes à sua implementação e gestão. Essa dificuldade é apontada pelo cientista da Universidade de Cambridge, Christopher Grey (in BENDASSOLLI, 2003), que polemiza ao referir-se a um “fetiche da mudança”, criticando as abordagens de que é possível planejar e controlar o curso, a intensidade e a direção da mesma. Para Grey, mesmo as organizações que implementem processos de gestão da mudança previamente desenhados, atendendo aos fatores críticos de sucesso apontados por teóricos e consultores empresariais, podem alcançar resultados insatisfatórios uma vez que as relações sociais que ocorrem no âmbito organizacional caracterizam-se pela natureza imprevisível e pouco suscetível ao controle gerencial.

Ainda assim, é importante destacar o trabalho de diversos autores que procuram identificar conceitos e propor ferramentas para viabilizar uma implementação e gestão consistentes e eficazes das transformações organizacionais. No caso das aquisições e fusões entre empresas, os esforços para esta sistematização são bastante relevantes para ampliar o arcabouço conceitual e metodológico que permite compreender e intervir nas situações desta natureza.

Ao analisar as referências bibliográficas sobre este assunto, verifica-se que diversos autores enfatizam os problemas criados pela baixa preocupação dos gestores em assumir a gestão de mudança organizacional, atribuindo aos líderes e dirigentes de empresas uma miopia de visão estratégica na maioria dos processos de combinação ocorridos nas últimas décadas.

WASSERSTEIN (2000) destaca três elementos para gerir a integração entre as empresas. Em primeiro lugar, o Autor identifica a importância da rapidez na efetivação das mudanças, de preferência nos primeiros seis meses, período durante o qual os gestores e os demais profissionais estão mais predispostos à experiência de transformação. Outro ponto relevante destacado corresponde à alocação dos executivos nas posições de comando através da utilização de critérios consistentes, garantindo um estilo de liderança ágil, assertivo e com forte legitimidade. É fundamental também que os executivos da operação sejam envolvidos desde cedo no processo, incluindo-os o mais rápido possível no desenvolvimento dos modelos de gestão estratégicos e operacionais da nova configuração empresarial.

Outros trabalhos enfatizam a importância da integração entre as empresas participantes da operação. GALPIN & HERNDON (2014) demonstram que este tipo de cuidado não deve se restringir ao momento em que os profissionais da empresa começam a trabalhar juntos, mas sim desde o período em que se inicia a intenção de efetivar a operação. Segundo os Autores, a negligência no gerenciamento da mudança na etapa de *due diligence* – na qual se verifica a viabilidade do futuro negócio, incluindo o mapeamento de riscos relacionados a fatores culturais, organizacionais e humanos - pode causar impactos significativamente negativos para a eficácia da combinação entre as empresas.

Uma abordagem voltada para o desempenho e comportamento das pessoas identifica que o afloramento das emoções e sentimentos característicos desse tipo de processo leva à ocorrência de possíveis síndromes de negação e resistência que surgem ao longo do processo. MARKS & MIRVIS (2011) buscam explicar estas síndromes, propondo três categorias de reações ao estresse característico destas operações: pessoais, culturais e organizacionais. O trabalho dos Autores tem um enfoque predominante na questão das diferenças entre as empresas, que podem gerar impactos negativos no momento de integração dos distintos modelos organizacionais. Vale a pena destacar que a questão da diversidade foi observada de maneira pioneira por dois outros autores como um relevante desafio a ser gerenciado no momento da integração entre empresas participantes de acordos de combinação, tais como PRITCHET (1997) e BARROS (2003).

PRITCHET (1997) destaca o possível choque entre as pessoas, resultante das diferenças entre as empresas, como principal fator que leva ao fracasso das combinações. Esse choque, de acordo com as suas observações, ocorre quando há inconsistência entre “o velho estilo de fazer as coisas” e o novo modelo de atuação da empresa resultante do acordo negociado. Esta dissonância gera sentimentos de confusão e frustração nos profissionais, causando queda da produtividade das

pessoas e levando, conseqüentemente, ao prejuízo do desempenho organizacional.

Essas tensões podem desdobrar-se também em elementos emocionais, conforme coloca BARROS (2003). A Autora faz uma análise das reações dos indivíduos que participam desses processos comparando-as à vivência de perda de um ente querido, tomando como base os trabalhos do psicanalista John Bowlby e as quatro fases relacionadas às reações psicológicas de perda: raiva intensa e muitas vezes não compreensão do que está ocorrendo; saudade e busca do ente querido, apresentando tendências a identificar e reforçar as características positivas da organização ou do líder antigo; profundo desespero e desorganização interna, momento no qual a dor é aguda e parece eterna; e, por fim, reorganização e utilização da experiência vivida para visualizar desafios e oportunidades no novo cenário organizacional.

Uma analogia psicológica também é apresentada por PRITCHET (1997), que identifica o aparecimento de instintos de autopreservação das pessoas que participam de fusões e aquisições. Alguns dos profissionais defendem energicamente as suas posições, enquanto outros são mais cautelosos e, eventualmente, mantêm-se inativos e paralisados. O Autor salienta, como conseqüência relevante, a dispersão da energia existente na organização, perdendo-se o foco das ações e decisões que são essenciais ao sucesso do negócio.

Os possíveis impactos das diferenças entre as organizações demonstram a necessidade de uma reflexão por parte da liderança das organizações em processos de aquisições e fusões, que deverá resultar na elaboração e implementação de abordagens de gestão da mudança compatíveis com os resultados esperados com a combinação empresarial.

Os autores que mencionam as abordagens de gestão de mudança nessas operações identificam elementos que devem ser considerados já na própria concepção do processo. O primeiro deles relaciona-se ao estabelecimento de uma visão de futuro consistente com as diretrizes estratégicas do novo negócio e, ao mesmo tempo, atraente para os profissionais atuantes na organização resultante da combinação.

GALPIN & HERNDON (2014) ressaltam que a criação de diretrizes e idéias orientadoras, cujo conteúdo faça sentido para os principais *stakeholders* da empresa, caracteriza-se como um fator crítico de sucesso das combinações entre empresas. Neste conteúdo estratégico formulado, os Autores reforçam a importância do foco no cliente, assim como a definição de padrões elevados para o atendimento das suas necessidades. É importante salientar que não são apenas os atores que compõem o contexto externo da organização que devem ser contemplados com este cuidado de estabelecer relações sinérgicas e positivas, mas também os gestores e colaboradores que precisam construir sua confiança na proposição de futuro da empresa.

A visão de futuro também é referida nos trabalhos do MARKS & MIRVIS (2011) como um elemento importante no processo de liderança das operações de combinações empresariais. Por meio dela, os líderes mantêm as pessoas focadas no que é realmente relevante para o sucesso da nova organização. Além disso, o estabelecimento de princípios e prioridades para a integração define os níveis de autonomia das diversas áreas da organização, maximizando a qualidade do processo decisório. Fazem parte desses princípios as diretrizes estratégicas da nova configuração empresarial bem como modelos orientadores de comportamento, que vão desde o conjunto de valores e regras de conduta até as características dos sistemas de gestão de competências que

definem parâmetros para o desenvolvimento das pessoas.

Uma discussão emergente na elaboração da visão de futuro corresponde à decisão sobre a globalização ou localização do seu conteúdo na realidade das empresas subsidiárias, presentes nos países de atuação das corporações multinacionais. Esta análise torna-se bastante desafiadora, principalmente porque é preciso levar em consideração as diferentes realidades locais e a necessidade de adesão dos profissionais das subsidiárias às diretrizes elaboradas nas matrizes destas empresas.

Diante disso, a construção coletiva da visão de futuro deve apoiar-se na comunicação interna, criando canais com os gestores e colaboradores em geral para viabilizar o comprometimento das pessoas com o novo modelo de negócios a ser implementado.

Nos movimentos de aquisições e fusões, paralelamente ao estresse e à insegurança, característicos da ambiguidade destas operações, PRITCHET (1997) também destaca o enfraquecimento da confiança dos empregados em relação à organização e seus dirigentes. Uma vez que os profissionais passam a ter conhecimento da operação apenas no momento do comunicado oficial, evidencia-se uma percepção coletiva de que as pessoas foram traídas pelos líderes das empresas que se propuseram a realizar a combinação.

Além disso, muitos executivos, segundo KAY & SHELTON (2000), sentem-se extremamente desconfortáveis no momento de comunicar às suas equipes a nova configuração empresarial em decorrência da dificuldade de responder as questões e dúvidas emergentes da insegurança característica destas transações. Pode-se dizer que eles próprios compartilham os sentimentos de seus subordinados, o que pode ainda fragilizar a legitimidade de suas respostas e posicionamentos.

Paralelamente, os rumores internos, de caráter negativo, são vistos por GALPIN & HERNDON (2014) como um dos fatores que podem prejudicar a integração entre as empresas participantes de processos de aquisições e fusões. Diante disto, os Autores destacam a importância da comunicação interna, elaborada e implementada de maneira frequente, aberta e honesta, com conteúdo relacionado aos esforços de integração e objetivos estratégicos definidos para a operação. Um ponto adicional salientado corresponde à proatividade do processo, evitando a necessidade de atuar de maneira defensiva frente a questionamentos posteriores.

Outro elemento fundamental no processo de gestão da mudança organizacional advinda das iniciativas de aquisições e fusões corresponde à integração das políticas, processos e instrumentos de gestão das empresas participantes destas operações. Esta integração, importante para o funcionamento da empresa decorrente da combinação entre as suas antecessoras, é apontada por LAJOUX (2006) como uma etapa complexa e delicada, com impactos diretos no sucesso da nova organização.

A dificuldade de tomada de decisão sobre a adoção de determinado sistema ou prática de gestão na nova organização demanda a criação de grupos de gestores e colaboradores compostos por profissionais oriundos de ambas as empresas participantes da operação. GALPIN & HERNDON (2014) salientam a importância da criação desses grupos em diversas áreas funcionais, tais como marketing, comercial, finanças, recursos humanos e todas as demais funções relevantes para o

funcionamento da operação, tendo como base sempre a clareza nos papéis, responsabilidades e expectativas em relação à sua atuação. Segundo os Autores, torna-se importante também criar uma instância decisória superior, responsável pela integração dos esforços desses diversos grupos para a tomada de decisão quanto à adoção de conceitos, práticas e instrumentos de gestão.

Um dos aspectos mais vulneráveis dessa integração refere-se às políticas e práticas de gestão de recursos humanos. O modelo de gestão de pessoas utilizado ao longo do processo de combinação entre as empresas torna-se um elemento-chave para o sucesso da operação. Devem ser tomados cuidados específicos, no momento da transição, com o processo de seleção dos profissionais para ocuparem as posições da nova organização, assim como com os mecanismos estruturados para retenção de profissionais considerados importantes para a implementação da estratégia desenhada para a companhia.

A decisão de selecionar o melhor profissional para cada uma das posições da nova empresa torna-se relevante, seja em fusões entre empresas com características semelhantes ou mesmo em transações nas quais as organizações transformam-se em participantes de um modelo organizacional distinto. Os autores que ressaltam a importância do processo seletivo nas combinações empresariais mencionam pontos relacionados à consistência dos critérios de seleção dos profissionais (GALPIN & HERNDON, 2014) e a necessidade de clareza durante todo o processo, viabilizando uma percepção de justiça e equidade (MARKS & MIRVIS, 2011).

A reflexão sobre processos seletivos aparece presente também nos trabalhos de KAY & SHELTON (2000), LIGHT (2001) e LAJOUX (2006) que propõem procedimentos concretos para a nomeação de profissionais para as posições na nova organização.

Além da seleção dos profissionais corretos para compor a estrutura organizacional, a retenção de pessoas-chave, consideradas fundamentais para a implementação da estratégia futura, apresenta-se como um grande desafio para as organizações em processos de aquisições e fusões. De acordo com KAY & SHELTON (2000), as pessoas encontram-se vulneráveis às pressões exercidas por *headhunters* nos dias imediatamente posteriores à comunicação oficial das operações de combinação entre as empresas, tornando-se mais abertas e acessíveis às oportunidades de trabalho em outras organizações.

GALPIN & HERNDON (2014) salientam a necessidade dos profissionais sentirem-se seguros neste momento e, além disso, desejarem fazer parte da nova organização. Para isso, os Autores propõem medidas como a inserção dos profissionais no processo decisório da construção da nova empresa e o pagamento de bônus para profissionais considerados essenciais para a mesma. É importante, entretanto, ressaltar a necessidade destas decisões sobre remuneração adicional serem criteriosas para que o custo correspondente a estas ações não prejudique os resultados financeiros iniciais da combinação nem venham a criar futuros problemas de equidade remuneratória.

Paralelamente aos esforços de seleção e retenção dos profissionais, outros pontos de gestão de recursos humanos devem ser tratados com cuidado como, por exemplo, a implementação de uma política de desligamento justa e responsável. Apesar do elevado custo decorrente desse tipo de iniciativa, o impacto positivo junto aos profissionais que permanecem na organização influencia o clima organizacional interno e, indiretamente, facilita a retenção no quadro de funcionários da empresa daqueles colaboradores essenciais ao processo de integração e à estabilização da nova

configuração organizacional.

De acordo com as referências bibliográficas analisadas, as quatro condições abaixo são necessárias para que haja uma gestão da mudança nas combinações empresariais que contribua para atingir os objetivos estratégicos que as motivaram: i) estabelecimento de **visão de futuro** para a empresa, composta por diretrizes e estratégias capazes de orientar a atuação dos profissionais no novo modelo organizacional; ii) estruturação de processo de **comunicação interna**, viabilizando o estabelecimento de relações positivas entre a liderança da empresa e os profissionais participantes do processo de integração e contribuindo para um clima organizacional caracterizado pela confiança nas relações; iii) elaboração de mecanismo consistente para a **integração das políticas, processos e instrumentos de gestão** da nova organização, viabilizando a implementação do modelo de negócios concebido; iv) concepção e implementação de políticas e práticas de **gestão de recursos humanos**, alinhadas às diretrizes estratégicas definidas para a nova organização e coerentes com as competências essenciais requeridas pelo negócio.

Estes quatro elementos - visão de futuro, comunicação interna, processo de integração e gestão de recursos humanos – criam um referencial de análise para a gestão da mudança organizacional acionada pelos processos de combinação empresarial. Este referencial pode basear-se em fundamentos teórico-conceituais antecedendo a situação empírica, tal como apresentado neste artigo. Além disso, a identificação destes elementos contribui para o estabelecimento de bases consistentes para uma possível intervenção visando aprimorar os resultados a serem alcançados em combinações empresariais. Variações dos mesmos podem ser resultantes também de uma análise “pós-facto”, de um ou mais casos de combinações a partir da análise dos processos de gestão neles implementados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto buscou-se, através da construção de um referencial teórico, contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de processos de combinação empresarial, de modo a não apenas assegurar a sua efetividade, como incrementar o valor resultante para as organizações e para as pessoas participantes nessas transações. Nas leituras referenciadas foram identificadas etapas desses processos, cada qual com seus respectivos escopos e procedimentos, iniciando-se com a concepção da ideia de combinação geralmente inserida no processo de planejamento estratégico e terminando com a fase de integração das organizações, quando as empresas agregam os seus recursos e esforços para viabilizar o modelo de negócios pós-combinação concebido.

A natureza específica destes dois distintos momentos leva alguns dos trabalhos consultados a focarem as suas reflexões predominantemente em um deles. A orientação estratégica da operação e os parâmetros financeiros que são empregados para tomar a decisão são discutidos com maior profundidade respectivamente por BOWER (2001) e SIROWER & WEIRENS (2022). Outros autores deslocaram o seu foco de atenção e concentraram as suas análises nos desafios da integração (HABECK, M et al, 2000. LAJOUX, 2006; MARKS & MIRVIS, 2011; HENRY & VAN OONSTEDE, 2024; KATANA, SCHULZ & KADERLI, 2024).

Entretanto, essas leituras propiciam questionar que seria muito importante, em quaisquer desses eventos de combinações empresariais, não dissociar a etapa de integração das fases iniciais do

planejamento e do processo decisório (RHINOW, 2006). Para assegurar uma integração efetiva entre as empresas que estão sendo combinadas, é relevante que no planejamento estruturado sejam iniciadas com antecedência as providências e atividades próprias das operações integrativas. Esta constatação ressalta a necessidade de conceber a estratégia de integração antecipando-se às etapas de pós-combinação, ou seja, ainda nas fase iniciais das tomadas de decisão, nas quais via de regra privilegiam-se apenas as atividades de *due-diligence* e os estudos de viabilidade financeira da operação.

A adaptação das empresas às mudanças instauradas pelo processo de combinação pode ser fortalecida e agilizada quando a gestão implementa procedimentos de aperfeiçoamento contínuo e de organização da aprendizagem. Eles estimulam que as pessoas desenvolvam uma compreensão mais assertiva da diversidade dos padrões culturais e das relações sociais predominantes no contexto organizacional, assim como das especificidades do modelo de negócios, dos processos de trabalho e dos instrumentos de gestão que constituem o ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, é possível potencializar os componentes positivos da cultura organizacional e do patrimônio de conhecimento de cada uma das empresas em processo de combinação. Ao contrário as combinações que são fundamentadas e processadas quase exclusivamente em variáveis financeiras, não levando em consideração os demais elementos específicos de cada organização, correm o risco de tornarem-se inconsistentes. Isso ressalta a importância de incluir várias áreas das empresas participantes, desde o planejamento da combinação empresarial, e não apenas depois que a operação é realizada, quando já são restritas as condições para que os gestores do processo de mudança assegurem a efetividade da integração entre as práticas de gestão, as pessoas e os padrões culturais das organizações combinadas.

A frequência de casos de insucesso na implantação de etapas de integração em aquisições e fusões mostra também a necessidade das empresas desenvolverem em seus profissionais as competências requeridas para o exercício da gestão de mudanças. Estes executivos devem ter ampla compreensão de estratégia mas, ao mesmo tempo, percepção desenvolvida para apreender a diversidade das características organizacionais e para criar condições de estímulo à aprendizagem entre as pessoas oriundas das empresas a serem integradas.

Nesse sentido, as reflexões deste texto buscam contribuir para estimular o aprofundamento das pesquisas sobre combinações empresariais e para introduzir a importância do desenvolvimento de competências de gestão de mudanças de larga escala, além da composição de equipes focadas no aperfeiçoamento e na aprendizagem contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGWIN, D., URS, U., APPADU, N et al., *Does merger & acquisition strategy matter: a contingency perspective*, European Management Journal, volume 40, 2022.
- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*, São Paulo: Atlas, 2003.
- BENDASSOLLI, P. F. O fetiche da mudança in *Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RAE Executivo*, agosto – outubro, São Paulo, 2003.
- BOWER, J. L., Not all mergers are alike - and that matters in *Harvard Business Review*, march, 2001.

- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J. *Coopetition*, New York: Doubleday, 1996.
- CHANDLER, A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*, Cambridge, The Massachusetts Institute of Technology Press, 1962.
- EL-HASSAN, N., *Three essays in Mergers & Acquisitions and Executive Compensation*, Thesis in the John Monson School of Business, Montreal, 2021
- FELDMAN, M. L. e SPRATT, M. F. *Five frogs on a log: a CEO's guide to accelerating the transition in mergers, acquisitions and gut wrenching change*, Boston: Harper Collins Publisher, 1999.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional in *As pessoas na organização*, São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GALPIN, T. J. & HERNDON, M. *The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 3rd Edition, 2014.
- GOMES, E., ALLAN, S & HE, A., *Looking at the other side of the fence: A comparative review of the mergers and acquisitions, and strategic alliances literatures*. Cooper & S. Finkelstein (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. In press: Emerald Publishing Limited, 2021
- HABECK, M. M., KRÖGER, F., KRÄM, M. R. *After the merger: seven rules for successful post merger integration*, Pearson Education Limited, 2000.
- HASPESLAGH, P. C. e JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York: The Free Press, 1991.
- HALEBLIAN, J. e FILKELSTEIN Finkelstein, S. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2009
- HALEBLIAN, J., DEVERS, C.E., McNAMARA, G.M., CARPENTER, M.A. and DAVISON, R.B. Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda. *Journal of Management*, 35, 2009
- HENRY, J. & VAN OOSTEDE, M., *Top M&A trends in 2024: blueprint for success in the next wave of deals*, McKinsey report, 2024.
- KAY, I. e SHELTON, M. The people problem in mergers in *What mergers miss*, McKinsey Quarterly, USA, 2000.
- KASTANAKIS, M., ROBINSON, S., TSALAVOUTAS, Y., FERNANDO, M., JONCZYK, C., STETTNER, U et al. *Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team*, *European Management Journal*, 37 (2019)
- KATANA, M., SCHULZ, M. & KADERLI, J., *Culture in M&A: managing culture change to enhance deal value*, Deloitte report, 2024.
- LAJOUX, A. R. *The art of M&A integration: a guide to merging resources, processes and responsibilities*, Mc Graw Hill, 2006.
- LIGHT, D. A. Who goes, who stays in *Harvard business review on mergers and acquisitions*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- MARKS, M. L. e MIRVIS, P. H. *Joining forces: making one plus one three in mergers, acquisitions and alliances*, San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MARKS, M. L. e MIRVIS, P. H. *Merge ahead: a research agenda to increase merger and acquisition success*. *Journal of Business and Psychology*, 26, 2011.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1978.
- MOHRMANN, S., et al., *Large group interventions: an empirical field study of their composition, process, and outcomes*, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 4, 2011.

- PETTIGREW, A. & FENTON, E., *The Innovating organization*, London, Sage Publications, 2000
- PETTIGREW, A. & WHIPP, R. *Managing change for competitive success*, Oxford: Blackwell Publishers, 1991.
- PRITCHET, P. *After the merger: the authoritative guide to integration success*, New York: McGraw- Hill, 1997.
- RHINOW, G. *O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida*, tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2006
- SELDEN, L. e COLVIN, G. Mergers and acquisitions needn't be a loser's game in *Harvard Business Review*, june, 2003
- SIROWER, M. & WEIRENS, J., *The synergy solution: how companies win the mergers and acquisitions game*, Boston, Harvard Business Review Press, 2022.
- TUCH, C. and O'SULLIVAN, N. The impact of acquisitions on firm performance: a review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9, 2007.
- WASSERSTEIN, B. *Big deal: 2000 and beyond*, Warner Books, 2000.