



## FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

### **MERGER AND ACQUISITION OF COMPANIES: THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES**

Viviane Ornelas<sup>1</sup>

**RESUMO:** Os processos de Fusão e Aquisição são uma realidade constante no mundo dos negócios. No cerne de organizações que atravessam uma incorporação encontram-se muitos profissionais que, devido à nova situação, sentem-se ameaçados. Portanto, as empresas envolvidas no processo precisam estar atentas ao capital humano nesta fase de transição que por vezes é demasiado conturbado. Nesse contexto, o papel da área de Recursos Humanos das companhias torna-se fundamental para a adaptação dos colaboradores, onde culturas, valores e políticas se misturam e podem gerar conflitos organizacionais. Entender como as organizações comportam-se perante seus profissionais é o foco deste trabalho e servirá para esclarecer algumas dúvidas sobre o assunto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação empresarial. Fusão de empresas. Incertezas.

**ABSTRACT:** *The Merger and Acquisition processes are a constant reality in the business world. At the core of organizations that are going through a merger, there are many professionals who, due to the new situation, they feel threatened. Therefore, the enterprises involved in the process need to be mindful of the human capital in this transitional phase that is sometimes too troubled. In this context, the role of the Human Resources companies is fundamental to the adaptation of employees, where cultures, values and policies are mixed and can generate organizational conflicts. Understand how organizations behave towards their professionals is the focus of this work and will serve to clarify some doubts about it.*

**KEYWORDS:** *Corporate Communication. Mergers. Uncertainties.*

<sup>1</sup> [vivi.ornelas@terra.com.br](mailto:vivi.ornelas@terra.com.br) Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Guarulhos



## INTRODUÇÃO

O final do século XX marcou o mundo dos negócios devido à crescente ampliação das operações de fusão e aquisição (F&A) global que envolveu empresas de diversos países (Tanure, 2006 *apud* TANURE e SAYÃO, 2005, p.1). No Brasil o processo de fusão e aquisição iniciou-se por conta das transformações na condução estratégica da economia nacional a partir da década de 1950. Essas operações de F&A foram ao longo das décadas convergindo como uma tendência global nos mercados internacionais. Conforme pesquisa publicada trimestralmente pela empresa KPMG (Consultoria de Gestão e Estratégica, Assessoria Financeira e em processos de Fusões & Aquisições, Reestruturações, Serviços Contábeis e Terceirização) o número de transações anuais cresce exponencialmente (NUNES e VIEIRA, 2008, p.2).

Segundo a análise de Nunes e Vieira (2008) o estudo apresentado pela KPMG apresenta uma evolução de 175 transações anuais para 699 transações anuais. Durante esse processo, ocorreram 4.731 transações de fusão e aquisição, em meio às quais 2.696 envolveram investimentos de capital estrangeiro, sendo o desenvolvimento no número de operações diretamente proporcional ao montante aplicado no país. Como consequência, em abril de 2008, o Brasil obteve sua nota de crédito (rating) aumentada. A referida elevação de nota, efetivada pela principal agência de classificação de risco, a *Standard & Poor's*, inseriu o Brasil no distinto grupo de países considerados de baixo risco, chamado grau de investimento (NUNES e VIEIRA, 2008, p.2).

Todavia, para Tanure (2006) *apud* Tanure e Sayão (2005), o sucesso das F&As está diretamente relacionado ao desafio da gestão de culturas diferentes. A conjuntura acima mencionada evidencia que o alto índice de fracasso das F&As está interligado à gestão de pessoas, à complexidade de duas ou mais culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção

de talentos e, sobretudo, ao clima quase sempre tenso na empresa adquirida (TANURE, 2006 *apud* TANURE e SAYÃO, 2005, p.1).

Curvello (2012) ressalta que a comunicação organizacional tem um papel fundamental na edificação daquilo que ele convencionou chamar de “universo simbólico”, pois quando se reúne a comunicação interna às políticas de administração de recursos humanos, está dessa forma colaborando para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. Ademais, para o autor, é através da ótica da comunicação que o conhecimento e compreensão da cultura organizacional ocorrem, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, e assim melhorar a compreensão acerca dos diversos estágios administrativos, mas também dos sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades e dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p. 9).

Mas do que se trata um processo de fusão ou aquisição e porque as organizações investem nesses processos? Para Feijó e Castor (1995, p.40) “fusões e incorporações propiciam o que os economistas chamam de sinergia: a soma da empresa fundida ou incorporada resulta em vendas ou em lucros maiores do que os das empresas antes da fusão”. No entanto, as fusões e aquisições também trazem consigo alguns problemas. O mais comum deles é a resistência dos colaboradores as grandes mudanças, pois é natural que surjam sentimentos de insegurança, confusão e desmotivação (FEIJÓ e CASTOR, 1995, p. 40).

É, portanto, através do cenário apresentado acima, que este trabalho procura trazer à tona o embate dos fluxos comunicativos no âmbito das fusões e aquisições organizacionais, mas principalmente, como os colaboradores são afetados de forma negativa e/ou positiva durante o processo. O presente questionamento tem como base à influência da incerteza sobre os indivíduos que compõem essas organizações num contexto onde



vivenciam processos de pré-fusão e pós-fusão.

## 1. O PROCESSO DE F&A- UMA REALIDADE MODERNA

A globalização foi responsável por uma significativa mudança no mundo dos negócios corporativos. A intensa e cada vez mais rápida troca de informações, busca por novos mercados e por tecnologias mais avançadas, fez com que corporações no mundo todo buscassem formas inovadoras de se manter no mercado ou até mesmo alcançar outras fronteiras.

Nesse contexto, as empresas precisam transformar-se e reestruturar-se para garantir a competitividade no cenário moderno em que se encontram. Para tanto, as antigas e novas organizações têm se movimentado para conseguir parcerias, uniões, alianças, coligações, fusões e aquisições, no mesmo caminho em que estabelecem novas estratégias, alternativas de ação e criação para esses novos cenários (GOMES, 2012, p.3).

Conforme a análise de Feijó e Castor (1995) as fusões e incorporações de empresas necessitam ser observadas como as demais ações econômicas, ou seja, como uma oportunidade de ganho. Não obstante, na maior parte das vezes, nas F&A os empresários visam tanto à expansão geográfica quanto aos ganhos tecnológicos, à diversificação nos negócios e ao aumento da sua atividade empresarial que, em algumas situações, podem ser substantivos, envolvendo todos os departamentos da empresa, do produtivo ao mercadológico.

Os processos de F&A geram para as empresas economias em estoques, tanto no volume quanto no espaço e no financiamento do giro. Sem contar nos ganhos de produtividade da mão-de-obra, não só pelo aumento das vendas, mas também pela redução de pessoal. Vale ainda ressaltar, segundo os autores, que a fusão permite que se maximize o trabalho dos diretores, dos gerentes, dos vendedores e do próprio pessoal de apoio. E por último, ocorre também uma melhora na estrutura de capital e financeira da empre-

sa resultante, nos gastos com publicidade por unidade de produto vendido (FEIJÓ e CASTOR, 1995, p. 39-40).

No entendimento sobre as razões para se realizar uma fusão, Camargos (2004) *apud* Gomes (2012, p.3) segue a mesma linha de pensamento que Feijó e Castor (1995), pois para esses autores os processos de fusão têm em vista a conquista de novos mercados, além do acesso a novas capacidades e tecnologias, mais poder econômico e de competição, mais sinergia e melhoria de eficiência administrativo-operacional, a diminuição do risco operacional e financeiro ou a simples sobrevivência.

**Quadro 1: Motivos para Fusões & Aquisições**

Expectativas Assimétricas	diferentes expectativas sobre o futuro levam os investidores a atribuírem valores diferentes a uma mesma firma, ocasionando propostas de compra
Compensações e Incentivos Tributários	advindos de créditos tributários, relativos à compensação de prejuízos acumulados por uma das empresas envolvidas nos lucros de exercícios futuros da outra firma, conforme percentuais autorizados pela legislação brasileira
Custos de Reposição e Valores de Mercado	situação existente quando os custos de reposição dos ativos de uma firma forem maiores que o seu valor de mercado; isto é, quando a razão "Q de Tobin" (valor de mercado / valor patrimonial) de uma das firmas for menor do que a unidade ("Q de Tobin" < 1)
Busca de Economias de Escala (Sinergias Operacionais e Gerenciais)	advindas de possíveis reduções nos custos em função do aumento do nível de produção, maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento, uso conjunto de insumos específicos não divisíveis e transferência de tecnologia e conhecimento (know-how)
Efeitos Anticompetitivos e Busca do Poder de Monopólio	advindos de ganhos com o aumento da concentração de mercado e da consequente redução da competição
Redução do Risco de Insolvência	advinda da fusão entre duas ou mais firmas com fluxos de caixa sem correlação perfeita (F&As conglomerado e co-seguro)

FONTE: (CAMARGOS, 2005, p.101)



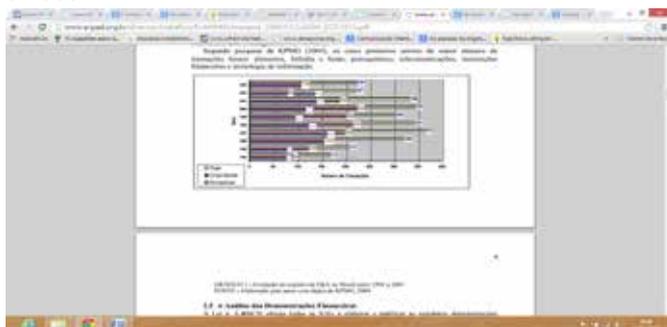
### 1.1 Fusões e Aquisições no cenário brasileiro

No contexto brasileiro, as F&As têm como escopo obter maior presença no mercado e, por conseguinte maior poder de barganha através das subsequentes sinergias: aumento da eficiência das empresas envolvidas (operacional e gerencial), pela redução de custos e despesas (administrativas e gerais) e redução de impostos e do custo de capital (CAMARGOS e BARBOSA, 2006, p.3).

Na concepção de Triches (1996), desde a década de 1990, o mercado brasileiro de F&As se mostrou relevantemente ativo, pois ocorreu um crescimento nos processos de incorporação de empresas e com uma importante participação de capital transnacional. A economia brasileira iniciou um grande processo de mudanças, em decorrência da abertura comercial.

Camargos e Barbosa (2006) avaliam que a economia brasileira tem acompanhado a evolução das F&As da economia mundial, conforme apresentado no gráfico abaixo por eles elaborado.

#### GRÁFICO 1 – Evolução do nº de F&A no Brasil entre 1994 e 2003



FONTE – Elaborado com dados da KPMG 2004 (Camargos & Barbosa, 2006)

Conforme os dados no período considerado entre 1994 e 2003, ocorreram 2.897 processos de F&A, dos quais, 1.249 envolveram apenas firmas brasileiras (domésticas) e 1.648 foram resultado de uma firma brasileira e uma estrangeira (cross-border) (CAMARGOS e BARBOSA, 2006, p.3).

#### GRÁFICO 2 - Evolução do fluxo de investimentos estrangeiros diretos



FONTE: Banco Central 2006 (Becker, 2006, p.9)

## 2 A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DIANTE DO PROCESSO DE F&A

Acerca da inegável importância dos processos de fusão, assim como a grande quantidade desses eventos, Moraes (1986) chama atenção para a existência de uma “cultura” organizacional, onde cada empresa possui seu “estilo próprio” de administração de pessoal e coordenação de operações e, em muitos casos onde ocorrem as F&A, os “estilos” das empresas não se combinam de maneira natural e rápida.

A posição do autor é de que:

O sucesso ou fracasso das fusões ou aquisições acha-se, com frequência, indissolúvelmente ligado ao conceito de “cultura organizacional”. [...] a solução bem-sucedida de qualquer mudança organizacional está em entender a cultura de uma organização em relação com seu ambiente, além do entendimento das cifras, livros contábeis e balanços (MORAES, 1986, p.2).

Como visto essas operações de F&As, apesar de significarem uma boa oportunidade de crescimento, trazem consigo riscos inerentes ao processo de fusão, pois se instala um contexto de incerteza e mudanças não previstas para todos os indivíduos que compõem



a organização (BEKER, 2006, p.10). Nunes e Vieira (2008) ratificam o pensamento de Beker (2006) quando consideram que, apesar da importância e da tendência de crescimento das operações de F&A no Brasil e no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios, pois a taxa de insucesso das aquisições é muito alta, e a origem dessa situação está centrada na complexidade presente no encontro de duas culturas distintas.

Constata-se que a gestão do choque cultural é visto como o principal tema ligado ao fracasso das F&As. Isso decorre do fato de que para 62,8% dos empresários brasileiros, os aspectos mais importantes a serem considerados no desenrolar das operações de F&A estão relacionados à gestão de pessoas e à cultura. No entanto, ainda que se defenda a administração do choque cultural, afirma-se que a maioria dos dirigentes brasileiros não planeja essa necessidade. Em geral, “a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada” (NUNES e VIEIRA, 2008, p. 3 *apud* Barros et alli 2003, p.49).

Observa-se, portanto, que os assuntos pertinentes à cultura não estão entre os interesses fundamentais da totalidade dos executivos brasileiros que iniciam um processo de F&A, ao mesmo tempo em que se tem a percepção de que para esses administradores as suas maiores preocupações estão ligadas a fatores financeiros como, por exemplo, a lucratividade da empresa. De tal modo, o autor destaca como consequência desse cenário acima apresentado, que é comum a diferença entre a visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre as operações de F&A e sobre a dinâmica da integração (etapa na qual ocorre o encontro de culturas organizacionais) (NUNES E VIEIRA, 2008, p. 3).

Apesar da “preocupação não efetiva” dos executivos com o choque cultural, há outro fator que também interfere no bem estar dos colaboradores. As mudanças

programadas ou não em todos os níveis da organização em processo de F&A enfrentam ainda, resistências organizacionais e individuais. Segundo Beker (2006), as resistências organizacionais ocorrem devido à inércia estrutural e do grupo, assim como uma suposta ameaça à alocação de recursos estabelecida, às relações de poder instituídas e por último a especialização. Já no campo das resistências individuais, o problema se desdobra em decorrência do hábito no cotidiano, segurança, fatores econômicos, processamento seletivo de informações e principalmente o medo do desconhecido (BEKER, 2006, p. 18).

Na contramão desse processo, a análise de Mateus (2010) demonstra que os fatores que geram insegurança e incerteza podem ser superados por uma perspectiva bem simples onde, aspectos como a Motivação, a Satisfação no trabalho, a Participação no âmbito da organização e da mudança apresentam um relevante fator de segurança e sensação de pertencimento a organização. “Nesta relação, está confirmado que a participação ativa dos trabalhadores leva à satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba um conjunto de motivações básicas”.

Para a autora, esse conjunto de motivações básicas:

Traduz a forma de reconhecimento e desse modo contribui para a satisfação das necessidades de afiliação e aceitação por parte dos outros, assim como a necessidade de realização encontra-se na base de gestão por objetivos uma vez que contribui para o aproveitamento dos conhecimentos dos trabalhadores na tomada de decisões na empresa. São abordagens que sentimos necessidade de introduzir pela relevância das emoções e situações traduzidas em campo, fruto da realidade que foi a fusão (MATEUS, 2010, p.3).



Ademais, há ainda, a importância que a comunicação interna traz sobre as relações entre colaboradores e executivos. Curvello (1990) aponta que a comunicação organizacional compõe item essencial para a constituição de um universo simbólico que, se conectado às políticas de administração de recursos humanos, pode contribuir para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Além disso, é através da comunicação que se obtém a possibilidade de conhecer e compreender a cultura organizacional, sem contar com a capacidade de captar a lógica das relações internas com todas as suas contradições e mediações, para que dessa maneira seja possível entender os estágios administrativos, assim como os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades advindas com as mudanças institucionais (CURVELLO, 1990). Nota-se, portanto, que a comunicação é um fator relevante não só durante o processo de fusão, mas também após ele.

Deste modo, compreender a importância e o impacto nos funcionários das organizações durante um processo de fusão contribui para que tais transformações ocorram de maneira mais confortável para todos os envolvidos.

Todavia, para elucidar de forma concreta as impressões dos colaboradores e também a realidade enfrentada por eles durante o processo de fusão, segue abaixo um estudo de caso.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de um estudo exploratório de caráter bibliográfico desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente por artigos científicos nacionais, com recorte temporal entre os anos de 2003 a 2013. O período de pesquisa partiu do ano de 2003 para que fosse possível abarcar artigos atuais referentes ao tema pesquisado. Realizou-se também uma pesquisa de campo com o objetivo de agregar informações

incisivas à pesquisa, além de esclarecer os contornos reais do ambiente de trabalho diante de um processo de fusão.

Todos os artigos utilizados possuem gratuidade no acesso e estão disponíveis de forma completa nas bases de dados. Deu-se preferência por trabalhos do idioma português e inglês. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio das seguintes palavras-chave: Fusão empresarial; treinamento; cuidado com colaboradores. Estabeleceram-se como critérios de inclusão os artigos que tratam especificamente sobre fusão de empresa no âmbito nacional. Foram excluídos os estudos que não tratam sobre fusão tão pouco sobre o tratamento dado aos colaboradores.

#### 3.1 Justificativa

Este tema é considerado de grande importância, pois segundo a Secretaria de Assuntos Econômicos (SEAE), do Ministério da Fazenda, ocorreram em média 53 fusões de empresas no último ano. No centro dessas organizações, encontram-se muitos profissionais. Portanto, as empresas envolvidas no processo precisam estar atentas ao capital humano nesta fase de transição que por vezes é demasiado conturbado. Neste contexto, o papel da área de Recursos Humanos das companhias torna-se fundamental para a adaptação dos colaboradores, onde culturas, valores e políticas se misturam e podem gerar conflitos organizacionais. Entender como as organizações comportam-se perante seus profissionais é o foco deste trabalho e servirá para esclarecer algumas dúvidas sobre o assunto.

#### 3.2 Problema/Hipótese

O grau de organização interna da instituição influencia na conduta dos colaboradores diante do processo de fusão? Em relação ao Problema definido acima, as organizações optam por tratar da condição de trabalho dos



profissionais somente após todo o processo de fusão ter sido concluído, o que gera muita insegurança e mal estar entre todos.

### 3.3 Estudo de caso: Fusão Banco Alfa e Banco Beta= Grupo GAMA

Por uma questão de ética e para preservar os nomes dos colaboradores que forneceram os dados para essa pesquisa, foram omitidos seus respectivos nomes, assim como o nome da empresa onde trabalham.

Em novembro de 2008, ocorreu no Brasil a fusão de dois grandes bancos brasileiros. Tal fusão acarretou em números grandiosos como: mais de cem mil colaboradores, algo em torno de cinco mil agências e postos de atendimentos e dezenas de milhões de clientes (Revista Itaú Unibanco, 2013).

Com um patrimônio líquido de R\$ 71,3 bilhões e ativos totais de R\$ 851,3 bilhões em 2011, a organização atingiu um valor de mercado de R\$ 152,8 bilhões em bolsas de valores, transformando a empresa numa das dez maiores instituições financeiras do mundo, segundo a agência internacional de notícias Bloomberg. Ademais, as ações da instituição são negociadas não só na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), mas também na Bolsa de Comércio de Buenos Aires (BCBA) e na Bolsa de Valores de Nova Iorque (New York Stock Exchange – NYSE) (CRITICAL FRIENDS, [s.d]).

Além da relevância dos números que essa fusão gerou em cada âmbito da “nova” instituição, havia também o desejo atrelado ao objetivo de se tornarem a melhor instituição financeira do mundo. No entanto, essa aspiração não nasceu no momento da fusão, mas sim numa busca constante dos dois líderes de cada instituição pela excelência.

Apenas oito meses após a fusão, os executivos da instituição receberam a notícia de que o grupo foi classificado entre as 100 melhores empresas para trabalhar do Brasil. Quando a pesquisa realizada pelo Great

Place Work Institute (GPTW), logo no começo de 2009, surpreendeu a todos, pois, “nessa fase, em qualquer fusão desse porte, o nível de insatisfação dos funcionários costuma crescer em progressão geométrica”, isso porque o corte de pessoal é, quase sempre, inevitável. “Muitas vezes, o conflito de culturas gera fissuras profundas, que podem levar anos para cicatrizar.” (FUCS, 2009).

Segundo Fucs (2009), a conformidade de o Alfa e Beta para se inscrever na pesquisa durante a fase de transição chegou a ser questionada pela diretoria, no entanto, concluíram que não havia muito a perder. Além disso, os diretores da instituição Gama, observaram que a pesquisa poderia ser empregada com o intuito de delinear metas de médio e longo prazo na gestão do pessoal. Mas a pesquisa realizada pela GPTW, na visão dos executivos, poderia ainda, ser aproveitada como uma referência para consolidar o novo grupo como um dos principais pólos de atração de talentos do país e para aperfeiçoar as práticas de responsabilidade social e ambiental.

Dito isso, é importante ressaltar que esse resultado, considerado pelos diretores mais do que satisfatório, foi reflexo de uma série de medidas, e não apenas efeito de um ato independente. Cabe lembrar que, nenhuma das ações tomadas anteriormente tenha sido tão importante, nesse estágio inicial, quanto o acordo fechado com o sindicato dos trabalhadores do setor logo depois da fusão, anunciada em novembro de 2008. “Como a área trabalhista costuma ser uma das mais sensíveis nos processos de fusão, um escorregão aqui, por menor que seja, pode comprometer o clima na organização e dificultar a integração” (FUCS, 2009).

Como aponta Fucs (2009) a nova instituição formada pela fusão tomou medidas pontuais para manter o equilíbrio operacional dos colaboradores. Segue que:

Pelo acordo, o Grupo Gama garantiu que não fecharia nenhuma agência. Comprometeu-se, também, a aproveitar, sempre



que possível, os funcionários dos setores mais atingidos pelos cortes, como a administração central e a corretora de valores, naqueles que precisariam de reforços, como o atendimento à clientela. As novas contratações foram suspensas até o final de 2009. No final de março, criou-se um centro de recolocação de funcionários para facilitar a transição. Os empregados remanejados passaram por um treinamento intensivo antes de assumir novas funções. O banco criou, ainda, um Plano de Demissão Voluntária (PDV), pelo qual oferece um pacote financeiro atraente para estimular as pessoas com mais de 50 anos já aposentadas a deixar a instituição (FUCS, 2009).

Fucs (2009) assinala que outras medidas além das supramencionadas, também foram tomadas no âmbito de preservação dos colaboradores, tais como: cerca de duas mil pessoas que seriam demitidas foram aproveitadas em outras áreas – 45% delas nas agências. Um ponto considerado essencial para suavizar o processo de transição, foi à comunicação, que além de utilizar canais convencionais, como e-mail e jornal interno, o banco lançou também um hot site em sua intranet para reunir as informações sobre a fusão. Todos os membros da diretoria gravaram depoimentos no canal privativo de TV para os funcionários saberem quem é quem.

Além de investir na comunicação e de equacionar a questão trabalhista, o Grupo Gama convidou os funcionários a participar do processo de fusão. Com o apoio da McKinsey, uma das maiores empresas de consultoria em gestão do mundo, foram formados 19 grupos de funcionários nas diferentes áreas do negócio para identificar as melhores práticas adotadas pelo Grupo antes da fusão. Foi feita também uma pesquisa com nove mil funcionários para saber quais eram os valores já presentes na organização e os que deveriam ser reforçados daqui para frente (FUCS, 2009). Isso mostra como a organiza-

ção, de fato, estava preocupada em manter o bem estar dos colaboradores no pós-fusão, o que ficou evidente não só no resultado da pesquisa elaborada pela GPTW, mas também nas ações adotadas para evitar corte de pessoal.

### 3.4. Exposição *in loco* dos colaboradores do Grupo Gama

A pesquisa de campo com os colaboradores provenientes das empresas Alfa e Beta apresentaram os seguintes relatos:

Percepções dos colaboradores da empresa ALFA

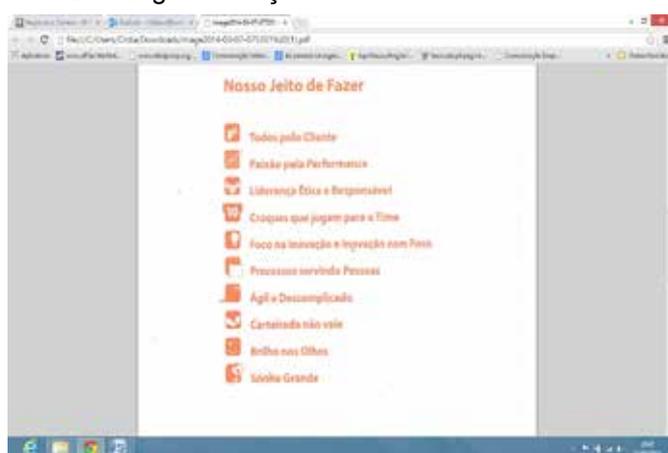
- **Colaborador 1:** a empresa Alfa tinha uma visão muito operacional e, a fusão trouxe a humanização do processo como um todo. Houve também uma proximidade entre gestores e colaboradores. Como consequência, a adaptação com pessoas foi mais tranquila, a dificuldade real estava na utilização dos novos sistemas. Após a fusão, promoveram mais treinamentos, off sites (da superintendência) o que facilitou a integração das pessoas e também a entender e colocar em prática a nova política da empresa.
- Já existia um decálogo para os colaboradores com pontos referentes à política da empresa, mas que não era colocado em prática. Depois da fusão foi mais divulgado entre os colaboradores e colocado em prática.
- **Colaborador 2:** a empresa Alfa “você” era apenas um número e, com a fusão houve a humanização no cotidiano do trabalho – a partir desse momento, os colaboradores passaram a sentir que integravam um time. Houve diferença a partir da contratação, onde o novo colaborador era recebido com muita receptividade e, era apresentado a todos da empresa, fazendo com que cada um sentisse orgulho em fazer parte do grupo, mostrando todas as diretrizes da organi-



zação. Os treinamentos realizados ajudaram na adaptação à nova política e uma comunicação interna mais transparente e mais eficiente.

- **Colaborador 3:** a empresa Alfa só tinha foco nos números, os colaboradores eram parte do processo, mas não eram fundamentais. Adaptação após a fusão foi fácil. A fusão com a empresa Beta trouxe a humanização. Os treinamentos foram bons para mostrar a nova visão aos funcionários, mas não acredita que foi primordial para adaptação dos mesmos. A adaptação foi feita com naturalidade e trazida pelo Grupo Gama. Houve demissões de pessoas que não se enquadravam na nova política, mas ocorria mais transparência na participação dos resultados, e os indivíduos passaram a ter mais importância. A comunicação interna ficou mais transparente. Existia um decálogo como primícias da empresa, mas que não era muito difundido para os colaboradores nem colocado em prática, o que mudou com a fusão.

#### Decálogo Instituição Alfa:



Fonte: material fornecido pelo colaborador

#### Percepções dos colaboradores da empresa BETA

- **Colaborador 1:** o clima antes da fusão era mais extrovertido, após a integração das empresas

o ambiente ficou mais “pesado”, pois, os colaboradores da Alfa se apresentavam mais calados e discretos – focados mais em processos do que em se relacionar com o novo grupo, no entanto, com os treinamentos, ficou mais fácil a adaptação à nova política. Nas duas empresas, ocorreram muitas demissões mesmo com os treinamentos realizados. Já os benefícios permaneceram iguais para os colaboradores da Beta e melhorou para os colaboradores da Alfa. Depois da fusão, comunicação interna não ficou tão clara como era, porém está melhorando com o tempo. Meritocracia já existia e permaneceu da mesma maneira.

- **Colaborador 2:** o clima na empresa Beta era melhor antes da fusão, pois o slogan “banco que nem parece banco” realmente era válido também para os funcionários. O ambiente de trabalho era muito tranquilo, sem metas tão abusivas. A Beta era muito focada nas pessoas enquanto que a Alfa em números. Porém, não foi difícil a adaptação à nova política e aos novos colaboradores. Foi mais difícil a adaptação ao sistema. Os treinamentos e off sites facilitaram na adaptação a nova política. Os benefícios permaneceram os mesmos. Ocorreram muitas demissões, principalmente dos que não se adaptaram à nova realidade.
- **Percepção do Colaborador 3:** o clima na Beta antes da fusão era melhor. Após a integração as mudanças comprometeram, muito, a vida dos colaboradores. A estrutura física da Alfa era melhor que a da Beta. Os gestores da Alfa eram muito técnicos e operacionais e, se colocavam de maneira muito distante dos colaboradores. Com a fusão, a empresa Beta trouxe humanização e proximidade entre todos. Após a fusão o Vice-presidente da seguradora, que tinha uma preocupação muito grande com a imagem da



empresa (interna e externa – endomarketing) fazia reuniões externas (off sites) para mostrar os números e convencer os colaboradores que tudo ficaria bem e que a fusão seria muito vantajosa para todos, porém, o sentimento de insegurança permanecia. Os colaboradores ficavam divididos entre sentimentos de otimismo e insegurança. Os treinamentos e off sites realizados não ajudaram de forma satisfatória na divulgação da nova política e no processo de adaptação a ela, mas era sim uma preocupação dos gestores de efetuar treinamentos para motivação da equipe. Ocorreram muitas demissões em todas as áreas. No entanto, as áreas ficaram cada vez mais horizontais. Algumas demissões ocorreram por opção dos colaboradores devido a muitas alterações do local de trabalho.

Conclui com este trabalho que as medidas tomadas deram resultado esperado, apesar das demissões e clima de incertezas, os sentimentos foram superados e a Empresa Gama mostra melhora em seu resultado a cada ano.

- 13º maior banco do mundo (Segundo dados da Bloomberg de 14 de junho de 2012);
- Empresa do ano em 2013 – “Guia Exame de Sustentabilidade”;
- Estrutura de Atendimento: 5.100 postos de atendimento; 4.800 agências e Pabs; 28 mil caixas eletrônicos; 27,5 milhões de clientes pessoa física; 1,8 milhão de empresas; mais de 104 mil colaboradores;
- Lucro líquido recorrente de R\$15,8 bilhões em 2013, 12% de aumento em relação a 2012;
- Queda de reclamações no Banco Central – 4º lugar em novembro de 2013.

Fonte: Revista Itaú Unibanco, 2013 e Revista Itaú Unibanco Negócios 2014

#### 4. CONCLUSÃO

A Globalização desencadeou um processo no qual a troca de informações é instantânea e a superação de novas tecnologias ocorre quase que diariamente. No mundo corporativo não é diferente, pois este está inserido no mesmo plano no que tange a troca de informações, assim como na produção e desenvolvimento de novas e cada vez mais avançadas tecnologias. É, portanto, nesse cenário que as Fusões e Aquisições trazem nova roupagem às negociações empresarias. A nova organização resultante da fusão traz impactos quase impossíveis de se evitar, tanto no mercado em que atua quanto na vida dos seus colaboradores.

As grandes e mesmo as pequenas Fusões e Aquisições de empresas realizadas em todo mundo, já são uma realidade evidente no campo dos negócios. Essas incorporações são tidas como ótimas oportunidades de ganho econômico-financeiro e também como crescimento estrutural. No entanto, a realidade das F&As revela que a sua ocorrência se não for desempenhada de forma aberta e com a participação dos funcionários, pode causar e na maior parte das vezes causa mesmo, problemas internos.

Diante de um processo de incorporação os colaboradores passam a viver sob a expectativa de perda do emprego e do cargo, redução de salários, mudança de local de trabalho e outras tantas incertezas advindas de um processo do qual não foram convidados a participar, nem tão pouco receber informações sobre seu futuro no pós-fusão.

Dessa forma, a comunicação bem-dirigida da alta administração para com os mais diversos níveis de trabalhadores existentes na empresa, repercute positivamente, pois minimiza conflitos, esclarece dúvidas, dinamiza sistemas de trabalho e, principalmente, promove a aceitação do novo modelo de gestão. Com base na verificação da fusão de empresas, pode-se avaliar a importância de uma comunicação efetiva nesse processo



e de como ela é fundamental para o bom entendimento entre lideranças e empregados.

No que se refere às estratégias utilizadas para constituir um discurso comunicacional do processo de fusão de empresas, foi possível perceber a necessidade de envolvimento dos empregados, a partir dos procedimentos adotados pela nova gestão, evidenciando que a participação de todo o corpo de trabalhadores pode colaborar com o processo de F&A e principalmente com o crescimento da nova organização.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima Organizacional no Contexto de Organização em Processo de Pré-Fusão**: um estudo de caso de uma empresa alimentícia. 2006. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizacional/011%20%20Clima%20Organizacional%20no%20Contexto%20de%20Organiza%20E7%20E3o%20-%20disserta%20E7%20E3o.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/011%20%20Clima%20Organizacional%20no%20Contexto%20de%20Organiza%20E7%20E3o%20-%20disserta%20E7%20E3o.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2013.

CAMARGO, Marcos Antonio; BARBOSA, Francisco Vidal. **Da Fusão Antártica/Brahma à Fusão com a Interbrew**: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. 2005. Disponível em: <[file:///C:/Users/C%3%ADntia/Downloads/36525-43062-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/C%3%ADntia/Downloads/36525-43062-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Análise do Desempenho Econômico-Financeiro e da Criação de Sinergias em Empresas Combinadas**: Um Estudo dos Processos de Fusões e Aquisições do Mercado Brasileiro. 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/CCG/2004\\_CCG1015.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/CCG/2004_CCG1015.pdf)>. Acesso em: 07 dez. 2013.

CURVELLO, João J. Azevedo. **A Comunicação Interna na Empresa**. 2012. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=A+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Interna+na+Empresa&ots=hgOOq\\_mvUV&sig=kxNCmLgVJEMjWCKs8\\_HiqAtNUQ#v=onepage&q=A%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20na%20Empresa&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=A+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Interna+na+Empresa&ots=hgOOq_mvUV&sig=kxNCmLgVJEMjWCKs8_HiqAtNUQ#v=onepage&q=A%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20na%20Empresa&f=false)>. Acesso em: 07 jan. 2014.

CRITICAL FRIENDS. **Centro de referência em recursos sobre engajamento de partes interessadas – Estudo de Caso Itau Unibanco**. Disponível em: <<http://www.criticalfriendsinternational.com/index.php/pt/estudo-de-casos/109-estudo-de-caso-do-itau-unibanco>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

FEIJÓ, Paulo Afonso; CASTOR, Belmiro Valverde Jardim. O que Eles pensam sobre Fusões e Aquisições. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 39-44, 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S003475901995000500015.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901995000500015.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2014.

GOMES, Perpétua Oliveira Cardim. **Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas**: uma análise da União Braskem. 2012. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/479/434>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil**: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2013.



MATEUS, Anabela. **Fusões empresariais e Comunicação Interna**: uma estratégia a planejar. 2010. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Anabela.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Anabela.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2013.

MORAES, Lúcio Flávio R. **Cultura Organizacional**: implicações para a fusão e aquisição de empresas. *Análises & Conjuntura*, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, p. 107-27, dez. 1986.

TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.