



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O papel do RH no processo de Fusões e Aquisições: a Gestão de
Mudança como fator estratégico**

Autor: Thaís da Silva Zamboni

Orientador: Ana Carolina Fonseca

Julho / 2011

O papel do RH no processo de Fusões e Aquisições: a Gestão de Mudança como fator estratégico

Thaís da Silva Zamboni

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: Ana Carolina Fonseca

Professor Leitor: Antonio Eugenio Valverde Mariani Passos

Dedicatória

Dedico esta conquista a meus pais, Nadir e Altair, que com carinho e muita dedicação estiveram presentes em todos os momentos de minha vida e acompanharam e incentivaram minha formação acadêmica.

Muito obrigada a

Deus, por guiar meus caminhos, proporcionar alegrias e ser refúgio
nas horas difíceis

Meus pais pelo exemplo de determinação, coragem, força, dignidade
e amor

Família, em especial, meus avós pelo exemplo de vida e por
acreditarem, acompanharem e apoiarem esta trajetória

Amigos, pelo companheirismo e momentos de descontração

Chemtech, pela formação profissional e apoio no estudo realizado

Ana Carolina Fonseca e Antônio Eugenio, professores da UFRJ, pela
orientação e dedicação

Sumário

<i>Resumo</i>	5
<i>Abstract</i>	6
<i>Lista de Figuras</i>	6
1. <i>Introdução</i>	7
1.1 <i>O problema</i>	10
1.2 <i>Objetivos</i>	11
1.2.1 <i>Objetivos Finais</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos Intermediários</i>	12
1.3 <i>Delimitação do estudo</i>	12
1.4 <i>Relevância do estudo</i>	12
1.5 <i>Organização do estudo</i>	13
2. <i>Referencial teórico</i>	14
2.1 <i>Fusões e Aquisições</i>	14
2.2 <i>F&A como processo de transformação organizacional</i>	18
2.3 <i>O papel do RH no processo de F&A</i>	21
2.3.1 <i>A Fase anterior a F&A: Due diligence</i>	21
2.3.2 <i>A Gestão de mudanças na fase de integração posterior a F&A</i>	26
2.3.2.1 <i>Comunicação organizacional</i>	29
2.3.2.2 <i>Retenção dos Colaboradores</i>	31
2.4 <i>Critérios de Análise</i>	34
3. <i>Metodologia</i>	34
4. <i>O Caso Siemens e Chemtech</i>	37
5. <i>Análise dos Resultados</i>	39
5.1 <i>Movimento de integração: expectativas e resultados</i>	40
5.1.1 <i>A Fase due diligence</i>	40
5.1.2 <i>Processo de integração posterior à aquisição</i>	41
5.1.2.1 <i>Comunicação e transparência</i>	44
5.1.2.2 <i>Retenção de talentos</i>	45
6. <i>Conclusão</i>	47
<i>Referencial Bibliográfico</i>	50
<i>ANEXO I – Divulgação da aquisição da Chemtech</i>	55
<i>ANEXO II – Apoio Siemens à controlada Chemtech</i>	56
<i>ANEXO III – Livro Comemorativo 20 anos Chemtech</i>	57

RESUMO

Fusões e aquisições (F&A) têm se mostrado como opções de fortalecimento das organizações frente à competição imperativa do mercado globalizado, entretanto, as mudanças decorrentes de processos transitórios precisam ser gerenciadas adequadamente para que os resultados almejados sejam efetivamente alcançados. O capital humano das organizações deve receber atenção diferenciada em processos de F&A, seja no momento anterior ao fechamento da proposta comercial, através da análise de compatibilidade entre culturas organizacionais distintas, ou no posterior ao acordo, para que os talentos possam ser retidos e haja aceitação e cooperação para o plano de transação proposto. O estudo de caso apresentado corrobora a importância estratégica da gestão de mudança e do papel da área de recursos humanos em transações tão complexas, a exemplo de uma aquisição.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas, Gestão de Mudança, Aquisições e Fusões.

ABSTRACT

Mergers and acquisitions (M&As) have been shown as options for strengthening organizations face competition from global market imperative, however, changes due to transient processes need to be managed properly so that the desired results are effectively achieved. The human capital of organizations should receive special attention in the process of M&A in the moment before the closure of the commercial proposal, by analyzing the compatibility of organizational cultures, or in the moment subsequent to the agreement, so that talent can be retained and there is acceptance and cooperation for the proposed plan transaction. The case study confirms the strategic importance of change management and the role of human resources in such complex transactions, like an acquisition.

Palavras Chaves: People Management, Change Management, Mergers and Acquisitions

Lista de Figuras

Figura 1 – Crescimento das transações de F&A.....	15
Figura 2 – Os tipos de transações F&A.....	16
Figura 3 – Complexidade no processo de aquisição.....	23
Figura 4 – Mapeamento de Sinergias.....	25
Figura 5 – Desafios após a conclusão da F&A.....	29
Figura 6 – Preocupações após a conclusão da F&A.....	31
Figura 7 – Resultados de F&A.....	32

1. Introdução

Presenciadas com maior frequência nas últimas décadas, as operações de fusões e aquisições (F&A) tornaram-se iniciativas estratégicas na busca pelo diferencial competitivo frente às transformações ocorridas no mercado em função de globalização e avanço tecnológico constante. Desta forma, os processos de F&A constituíram uma atividade de destaque no cenário econômico internacional, principalmente a partir dos anos 80, quando a denominada quarta onda de F&A ganhou impulso com o intenso desenvolvimento tecnológico, das telecomunicações e dos transportes, e a maior integração de mercados e abertura econômica de muitos países (CAMARGOS & BARBOSA, 2005). Neste contexto, as alianças empresariais surgiram como opções interessantes para aquisição de *know-how*, redução de custos, economias de escala e escopo, dentre outros possíveis benefícios, pois os processos de F&As constituíram uma maneira rápida de uma firma crescer, entrar em mercados, defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento, ou até mesmo de alguns participantes desses processos lucrarem às expensas de outros (CAMARGOS & BARBOSA, 2003).

Apesar do planejamento voltado para ganhos organizacionais, grande parcela dos processos de fusões e aquisições (F&A) não alcançam o sucesso e adesão esperados. Casos de insucesso estão usualmente ligados a uma excessiva preocupação financeira que, apesar de ser necessária em uma tomada de decisão tão impactante, ofusca um estudo mais aprofundado sobre a capacidade de adaptação organizacional. Existe uma série de razões que podem ocasionar os indicadores pouco satisfatórios de transações de F&A: baixa consistência da estratégia orientadora da operação; miopia na análise financeira para proposição do modelo de negócios e captura de sinergias; falhas na implementação de *due diligences* e grupos de trabalho para a formação da nova

empresa; dissonância entre padrões culturais distintos; baixa adesão e comprometimento das pessoas com a organização resultante do processo de combinação; e, perda de profissionais talentosos para a concorrência diante da insegurança característica desse tipo de processo de mudança. (HASPESLAGH & JEMISON, 1991; PRITCHET, 1997; MARKS & MIRVIS, 1998; SIROWER, 1999; WASSERSTEIN, 2000; HABECK, KRÖGER & TRÄM, 2000; SELDEN & COLVIN, 2003, *apud* RHINOW, 2006).

Dentre os diversos motivos apontados para justificar falhas em F&A, este estudo buscou identificar pontos críticos desse tipo de transação em que a área de Recursos Humanos (RH), enquanto estrutura organizacional voltada para o capital humano, pode atuar para minimizar os riscos do processo transitório. F&A englobam a integração de pessoas envolvidas por diferentes culturas organizacionais, por isso, Evans, Pucik e Barsoux (2002) reforçam que, além da análise financeira e legal, é necessária uma auditoria completa do capital humano, estabelecendo aspectos relativos à qualificação do patrimônio humano, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas e outros.

O RH em sua função estratégica pode auxiliar o processo decisório anterior a fusões e aquisições e ainda acompanhar posteriormente a gestão de mudanças necessárias para alcance dos ganhos esperados. F&A são duas das possibilidades existentes de combinação estratégica entre empresas, mas, independente da operação escolhida, F&A, de uma forma geral, promovem mudanças nas organizações que afetam diretamente seus funcionários. Neste aspecto, a gestão de mudanças pode ser utilizada como um fator estratégico, conforme descrito por Rinow (2006):

Sabe-se que os processos de aquisições e fusões expõem e, muitas vezes, ampliam a diversidade encontrada nos padrões culturais, diretrizes estratégicas, modelos organizacionais, políticas e instrumentos de gestão das organizações participantes do acordo.

Diante desta diversidade, o processo de gestão da mudança, desenhado para fortalecer a capacidade de adaptação das organizações torna-se fator crítico de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos propostos pela combinação empresarial (RHINOW, 2006, p.16).

1.1 O problema

A organização pode ser considerada uma grande composição de recursos, sejam estes financeiros, tecnológicos ou humanos. Recursos financeiros podem ser representativos de um negócio consolidado, com capacidade de atrair investidores e conquistar importantes clientes. Recursos tecnológicos podem ser disponibilizados a partir de uma base financeira sólida capaz de prover à organização o que há de mais inovador no mercado. Recursos humanos, por sua vez, representam a base intelectual e produtiva da organização, pois são os responsáveis pela criação de valor a partir da tecnologia disponível e, portanto, pelo faturamento da empresa. Ainda que seja difícil contabilizar, a partir da definição de capital intelectual já é possível perceber que os ativos intangíveis agregam valor aos produtos das empresas, seja através das técnicas utilizadas para sua fabricação, das inovações alcançadas ou do bom relacionamento com clientes (MARTINS, 2008).

Dada a importância dos colaboradores no contexto empresarial, o processo de F&A como um grande fator de mudança na organização deveria considerar a gestão de pessoas como estratégica no alcance do sucesso esperado. Contrariamente, a maioria dos casos de F&A presenciados nos últimos anos negligenciou o aspecto humano e muitos acabaram fadados ao fracasso e acumularam prejuízos em função de uma gestão de mudança ineficiente e mal planejada. Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2003) relatam que existem alguns processos de aquisições e fusões que foram bem sucedidos e que se diferenciam dos fracassados, principalmente no que cerne o planejamento do processo de integração realizado entre as empresas envolvidas.

Desta forma, é importante identificar o papel da área de recursos humanos, seja da empresa adquirida ou adquirente, no processo inicial de identificação de oportunidades e ameaças e ainda no planejamento posterior à fusão ou aquisição. Como o profissional de RH pode atuar na minimização dos riscos do negócio, fornecendo base para a tomada de decisão, ou de forma a aumentar as chances de sucesso na adequação e suporte do novo formato organizacional?

Na tentativa de esclarecer as questões levantadas, foi feita uma pesquisa bibliográfica para identificação de contexto e motivação para a realização de transações de F&A, bem como o planejamento, administração e resultados possíveis descritos em artigos acadêmicos. Em seguida, para identificar a aplicabilidade dos conceitos levantados, foi feito um estudo de caso da empresa Chemtech, organização adquirida pelo Grupo Siemens há quase 10 anos, que obteve sucesso na transação realizada em função da adoção de um modelo eficaz de integração. Desta forma, todo o processo ocorrido para o fechamento do negócio, o planejamento de integração e gestão de mudança presente até os dias de hoje foram analisados para evidenciar o papel da área de Recursos Humanos de ambas as empresas, adquirida e adquirente, durante os períodos pré-aquisitivo e pós-aquisitivo, de modo a compará-lo com a literatura. Buscou-se exemplificar, através do caso real apresentado, a importância estratégica da gestão de mudança em transações organizacionais tão profundas a exemplo de uma aquisição.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Finais

Analisar e identificar o papel da área de Recursos Humanos no processo anterior e posterior de fusões e aquisições, enfocando a gestão de mudança promovida pela empresa Chemtech - A Siemens Company em seu procedimento aquisitivo.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- Analisar através da literatura como a área de Recursos Humanos pode atuar na etapa de *due diligence*, processo anterior ao fechamento da proposta de F&A, e no decorrer do período integrativo, investigando a importância da gestão de mudanças.
- Investigar os resultados obtidos com a atuação do RH durante os períodos anterior e posterior à transação baseado no estudo de caso de aquisição da empresa Chemtech pelo grupo Siemens.
- Comparar os resultados encontrados no estudo de caso apresentado com os existentes na literatura.

1.3 Delimitação do estudo

Este estudo pretende analisar através de pesquisa bibliográfica sobre F&A e um estudo de caso acerca de uma aquisição, o papel do RH no processo anterior e posterior de transições F&A. O caso a ser apresentado foi embasado principalmente na percepção de funcionários da empresa adquirida que estiveram presentes no primeiro momento após o fechamento do negócio e continuam até hoje participando do processo integrativo. Como ponto focal do estudo, a gestão de mudança será analisada como ponto estratégico para o alcance dos resultados pretendidos na negociação originária da F&A.

1.4 Relevância do estudo

A opção por transações de F&A tem sido praticada em maior escala nos últimos anos como recurso para alcance de resultados organizacionais, entretanto, muitos

processos fracassaram em função da inexistência de um planejamento adequado. Este estudo incompleto, apesar do bom embasamento financeiro, contábil e tributário, usualmente omite a gestão de mudança e a participação da área de Recursos Humanos no processo. Esta ausência de preocupação com o denominado capital humano, tem se mostrado como uma das causas de prejuízos e transtornos obtidos em transações de F&A.

Sendo assim, este estudo buscou identificar como o RH é capaz de atuar em processos de F&A, seja durante a negociação ou após a concretização do negócio, mostrando alternativas importantes para dissolução de problemas usuais encontrados neste tipo de transação.

1.5 Organização do estudo

Esclarecidos os objetivos deste estudo, bem como a problemática a ser estudada acerca dos casos de F&A, no que tange à participação do RH organizacional, e ainda a relevância de abordar este tema, em sequência, o capítulo 2 apresenta um resumo teórico que buscou conceituar as transações mencionadas e identificar aspectos relevantes nos períodos anterior e posterior à mudança. Sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, inicialmente um histórico de F&A foi elaborado no intuito de contextualizar as transações e identificar os moldes possíveis do negócio. Em seguida, a análise da F&A como processo de transformação cultural foi abordada, introduzindo a importância do planejamento e execução da gestão de mudanças. Na sequência, foram detalhadas a fase anterior à transação, a denominada *due dilligence*, e a fase posterior de integração organizacional elencando a gestão de mudanças como fator estratégico.

Ao final da revisão bibliográfica, descreveu-se a metodologia adotada. Nos capítulos 4 e 5, um estudo de caso foi analisado buscando-se identificar os pontos

elencados na teoria para contraste com o ocorrido na realidade da aquisição avaliada. E, por fim, no capítulo 6, a conclusão do trabalho apresenta os resultados obtidos através deste estudo.

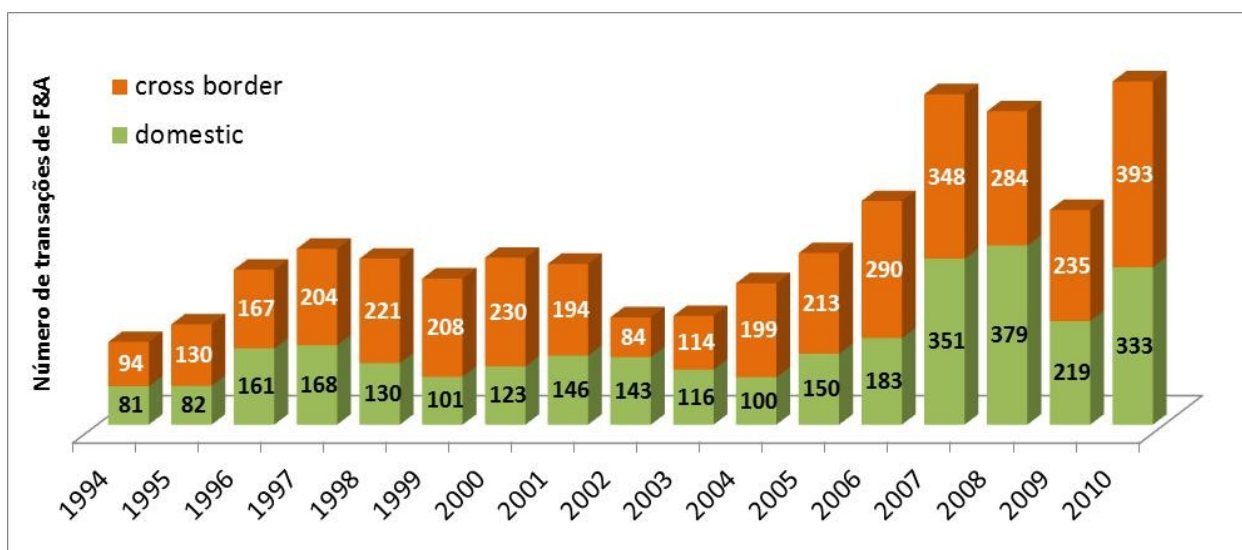
2. Referencial teórico

2.1 Fusões e Aquisições

Segundo Rodrigues (1999), a correlação entre investimentos internacionais e processos de aquisições e fusões pôde ser observada em meados dos anos 80 em todo o mundo. No Brasil, por sua vez, as operações de F&A ganharam força a partir dos anos 90 em função de mudanças na orientação estratégica da economia nacional. Segundo Barros (2001), entre as décadas de 1950 e 1980, com o objetivo de construir uma potência mundial autossuficiente, a economia brasileira baseou-se em princípios nacionalistas, propósitos protecionistas, reservas de mercado, estatização e concessão de incentivos para a expansão do setor produtivo privado, fato este que postergou os ciclos de F&A. Rossetti (2001, apud VIEIRA & NUNES, 2008) aponta que, apoiado pela nova postura estratégica do país, o modelo empresarial brasileiro passou por uma profunda transformação. Segundo ele, iniciou-se no Brasil o ciclo da reengenharia dos negócios, no qual predominariam as operações de F&A.

Processos de F&A tem sido opção de muitas organizações que almejam ganhos financeiros, mercadológicos, processuais ou tecnológicos. Segundo estudos da KPMG (2010), o ano de 2010 obteve um recorde no número de operações de F&A no Brasil: ao todo foram registradas 726. Conforme apresentado na Figura 1, o recorde anterior havia ocorrido no ano de 2007 com 699 operações. Em 2009, por sua vez, houve uma queda nas operações de F&A como efeito da crise mundial que teve início em 2008. Sendo assim, com a retomada de uma economia mais sustentável em 2010, houve um aumento de 60% no número de operações, comparado ao ano anterior.

Figura 1 – Crescimento das transações de F&A



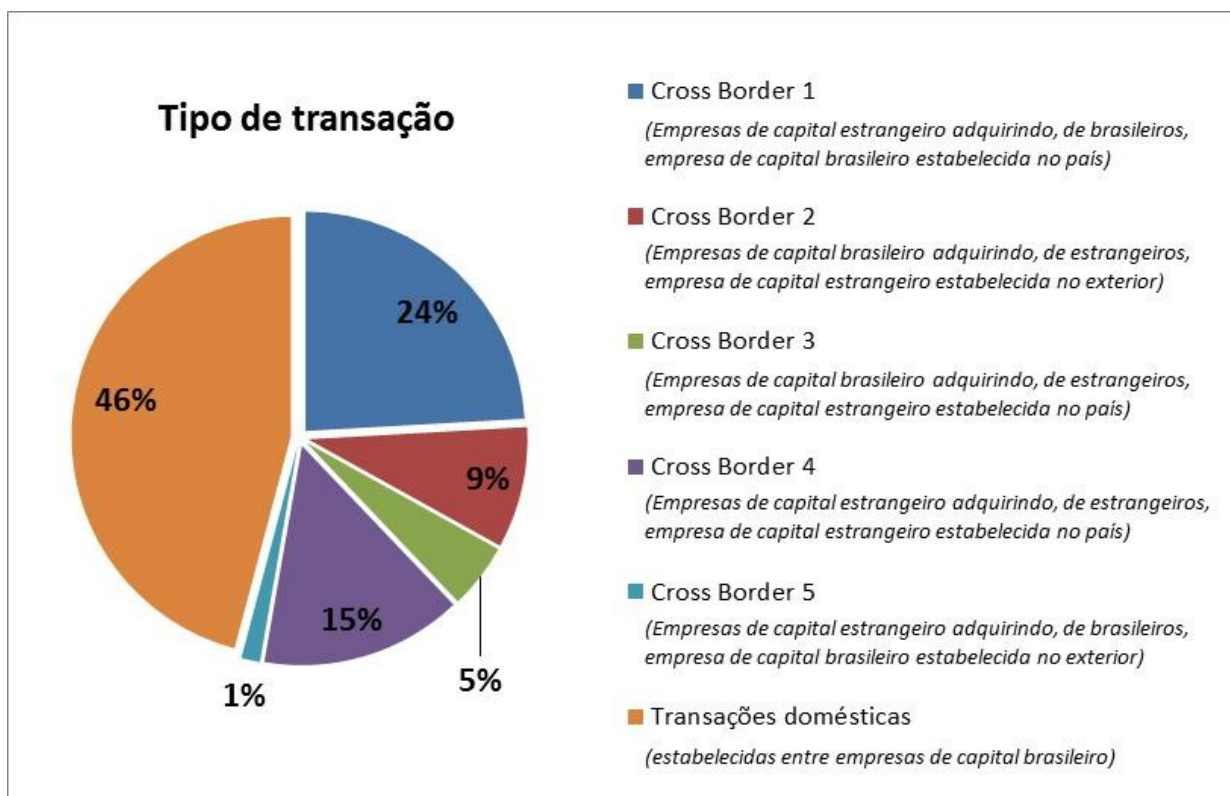
Fonte: KPMG: Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010 - 4º trimestre, adaptado.

Os números crescentes apresentados na pesquisa da KPMG corroboram a importância do estudo sobre os impactos e oportunidades de processos de aquisição e fusão. As operações de F&A estão cada vez mais frequentes e merecem a devida atenção de seus planejadores. Segundo Rodrigues (1999, *apud* GARCIA *et al*, 2003) as transações de F&A são importante canal de reestruturação e/ou crescimento das grandes corporações. Os grupos econômicos ora se desfazem de ativos não rentáveis, ou fora do *core business*, ora adquirem empresas com vistas à diversificação, sobreposição da concorrência ou verticalização, assim como motivações fundamentalmente tecnológicas. Nas transações internacionais devem ser consideradas também as estratégias de integração em redes globais de comércio, a localização de plantas em determinados blocos comerciais, assim como o aproveitamento de dinâmicas distintas de crescimento e rentabilidade.

As operações de F&A foram classificadas em pesquisa da KPMG em duas categorias: *cross border*, que representam operações que envolveram, de algum modo, capital estrangeiro, ou domésticas, nas quais apenas empresas de capital nacional

participam da negociação. Segundo a pesquisa da KPMG, no acumulado do ano de 2010, as transações lideradas por empresas brasileiras representaram 60% do total de transações, sendo 333 domésticas (46%), B65 de *Cross Border 2* (9%) e 35 de *Cross Border 3* (5%), conforme explicitado na figura 2.

Figura 2 – Os tipos de transações F&A



Fonte: KPMG: Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010 - 4º trimestre, adaptado.

Além de serem classificadas de acordo com sua origem, nacional ou internacional, F&A podem também ser classificadas em determinados formatos de acordo com especificidades do negócio. As formas mais importantes que o processo pode assumir são: a F&A horizontal, a vertical e a de conglomerados. Em uma F&A horizontal, as empresas atuam na mesma linha de negócio. A F&A vertical caracteriza-se quando as empresas estão em diferentes partes do processo produtivo, uma

complementa a cadeia de suprimentos da outra. Por sua vez, a F&A por conglomerado é a combinação de empresas em negócios não relacionados (BREADLEY, 1995).

De acordo com Fabretti (2005), aquisições são consideradas transações em que o comprador assume o controle total da empresa a partir da compra de todas as suas ações ou quotas de capital, podendo manter a mesma denominação da companhia adquirida. Por sua vez, conforme o art. 228 da [Lei 6.404/76](#), “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (GEISEL, 1976). A fusão, enquanto processo que propõe criar uma identidade única, requer a definição de uma nova unidade organizacional que pode ser resultante da imperatividade de uma das organizações sobre a outra ou uma mescla para criar um novo modelo estratégico. A aquisição, por sua vez, enquanto uma modalidade de investimento em que a contrapartida é o controle acionário permite que a empresa adquirente interfira no negócio da adquirida, neste caso, de maneira mais ou menos ativa. Apesar de possuírem características distintas, ambas as transações (fusões e aquisições) propõem uma união estratégica predecessora de um processo de mudança para as organizações, com maior ou menor intensidade de acordo com as especificidades de cada transação.

As transações de F&A estão distantes de serem processos simplificados, pois podem ser resultados de inúmeros cenários. Sendo assim, é possível notar que algumas transações apresentam níveis de complexidade distintos ao passo que outras impõem mudanças mais ou menos bruscas. Operações entre empresas de capital estrangeiro e nacional, por exemplo, podem resultar em maior tempo de adaptação em função do choque cultural. Em contrapartida, fusões entre empresas que atuam em um mesmo setor ou aquisições ocorridas através de transações domésticas podem representar processos mais simplificados. Conforme afirma Tanure (2004), diferentes estratégias de

F&A implicam diferentes processos de integração. Sendo assim, de acordo com a autora, cada processo de F&A possui suas especificidades e nada pode ser generalizado. A decisão mais acertada nestes casos requer ampla análise e planejamento detalhado antes e depois da efetivação da transação.

2.2 F&A como processo de transformação organizacional

A cultura organizacional é representativa de padrões e entendimentos, crenças e valores comuns de um conjunto de pessoas vinculadas a uma mesma instituição. Esse tipo de manifestação ocorre naturalmente em função de processos históricos, porém, o meio onde a organização está inserida é também fator relevante na construção desse contexto. Os costumes e crenças regionais são participantes ativos na construção da identidade da organização. “As organizações operam dentro de uma sociedade mais ampla. Portanto, numerosos fatores ambientais, como econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, atuam sobre a organização.” (MORAES, 1986). Desta forma, o choque cultural entre as organizações envolvidas em F&A e a capacidade de adaptação de ambas deve ser considerado neste processo. Existem empresas cujos valores indicam maior abertura à mudança, entretanto, há empresas que demonstram mais cautela e menos ousadia quando expostas a algum tipo de transformação. Conforme apontado por Crubellate e Machado-da-Silva (1998): a cultura pode ser um fator de aceitação à mudança, em alguns casos, e ser fator de resistência em outros.

Como afirmam Nadler e Limpert (1993), problemas originados da incompatibilidade cultural e estresse entre funcionários são causas importantes de parte dos problemas em várias aquisições em função da predominância da empresa controladora. O atrito é esperado em momentos de intensa transformação e, principalmente, aceitação de subordinação à outra organização. A incerteza sobre as novas perspectivas traz inicialmente um sentimento de cautela e repulsa ao cenário

estranho à realidade usual. Rossini (*et al*, 2001) defendem que a aquisição, como processo vinculado a uma mudança radical na organização adquirida, esbarra no aspecto tempo enquanto fator essencial para a formação/mudança cultural, pois quanto mais radical e rápida for tal mudança, menor tempo haverá para adaptações ou para o surgimento de novos padrões em resposta àquelas mudanças, resultando possivelmente em maior resistência das pessoas na organização.

O processo de mudança pode apresentar diferenças em casos de F&A. Lopes (1996, p. 382) afirma: “nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova.” Pode-se considerar, portanto, que o processo de aquisição promoverá uma prescrição ou imposição de valores de uma organização sobre a outra. Em contrapartida, espera-se que em um processo de fusão surjam novos padrões em consonância com ambas as partes envolvidas. Sousa e Sousa (2005) destacam o papel da cultura nos processos de F&A:

A cultura organizacional está presente não intencionalmente nas ações dos indivíduos, porém, nas organizações assume importante papel nos processos de fusões e aquisições entre empresas de diferentes nacionalidades e tamanhos. (SOUSA & SOUSA, 2005, p.2)

Conforme apresentado, F&A originam mudanças para os envolvidos no processo, mas a intensidade de cada transação é uma particularidade dependente do plano de negócio proposto. O grau de aculturação é um fator essencial que deve ser considerado na definição dos preceitos da gestão de mudança de forma a ser compatível com os desafios de fusões, para a criação de uma nova unidade organizacional, e aquisições, para suportar a interferência de outra empresa nas decisões da empresa adquirida. Segundo SOUSA & SOUSA (2005), em aquisições podem ocorrer três diferentes formatos de encontro cultural que apresentam diferentes níveis de imposição.

O primeiro ocorre através de uma assimilação cultural, quando existe uma cultura dominante e um alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. Mescla cultural, uma opção caracterizada pelo meio termo, ocorre quando existe convivência de culturas sem dominância de uma delas, um moderado grau de mudança para a empresa adquirida e moderado grau de mudança para a empresa adquirente. E, por fim, a pluralidade cultural, quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, ocorrendo um baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A fusão pode ser identificada parcialmente nos formatos de assimilação cultural ou mescla cultural, onde uma ou as duas empresas tem sua cultura considerada no processo transitório, porém, a fusão apresenta a particularidade de criar uma nova estrutura organizacional, em função da dissolução de duas ou mais empresas para a formação de um completo novo empreendimento.

Independentemente da estratégia adotada, haverá sempre uma predominância cultural que ofuscará alguma cultura envolvida. Segundo FERRARI (1996), no caso de uma aquisição, a empresa adquirida é tratada como um investimento pela empresa adquirente, por isso, a interferência para garantir o retorno acionário é inevitável. Sendo assim, é essencial conhecer e entender os aspectos culturais da empresa adquirida para que seja possível efetuar um planejamento de mudança adequado, buscando criar um modelo interativo entre as organizações que maximize o lucro.

Nos processos de fusões e aquisições é frequente a empresa dominante, seja a empresa adquirente ou a empresa participante da fusão com maior poder aquisitivo, colocar-se em uma posição de superioridade, na tentativa, inclusive, de dominar a cultura da outra empresa, o que pode prejudicar a performance dos resultados objetivados na negociação. (SOUSA & SOUSA, 2005).

Um caso interessante e controverso aos padrões em processos de F&A é o da Inbev, empresa criada a partir da fusão da Ambev pela cervejaria belga Interbrew, que sofreu mudanças estruturais profundas com a entrada da empresa brasileira no grupo. Neste caso em específico, publicado na revista EXAME, a fusão promoveu a adoção de uma série de medidas práticas originárias da empresa com menor participação acionária. A incessante busca por resultados e redução de custos característicos da Ambev, foram as ações que promoveram as maiores transformações no dia-a-dia do grupo belga (CORREA, 2005).

Por sua vez, FARINAZZO *et al* (2008) citam que não existe um modelo perfeito de integração cultural, mas admite que este é um fator crítico, pois se algo der errado, a empresa perde valor. Portanto, uma profunda interferência da empresa investidora pode nem sempre trazer bons resultados; neste caso, uma mudança planejada com cautela e abertura para a assimilação pode ser uma opção mais interessante.

2.3 O papel do RH no processo de F&A

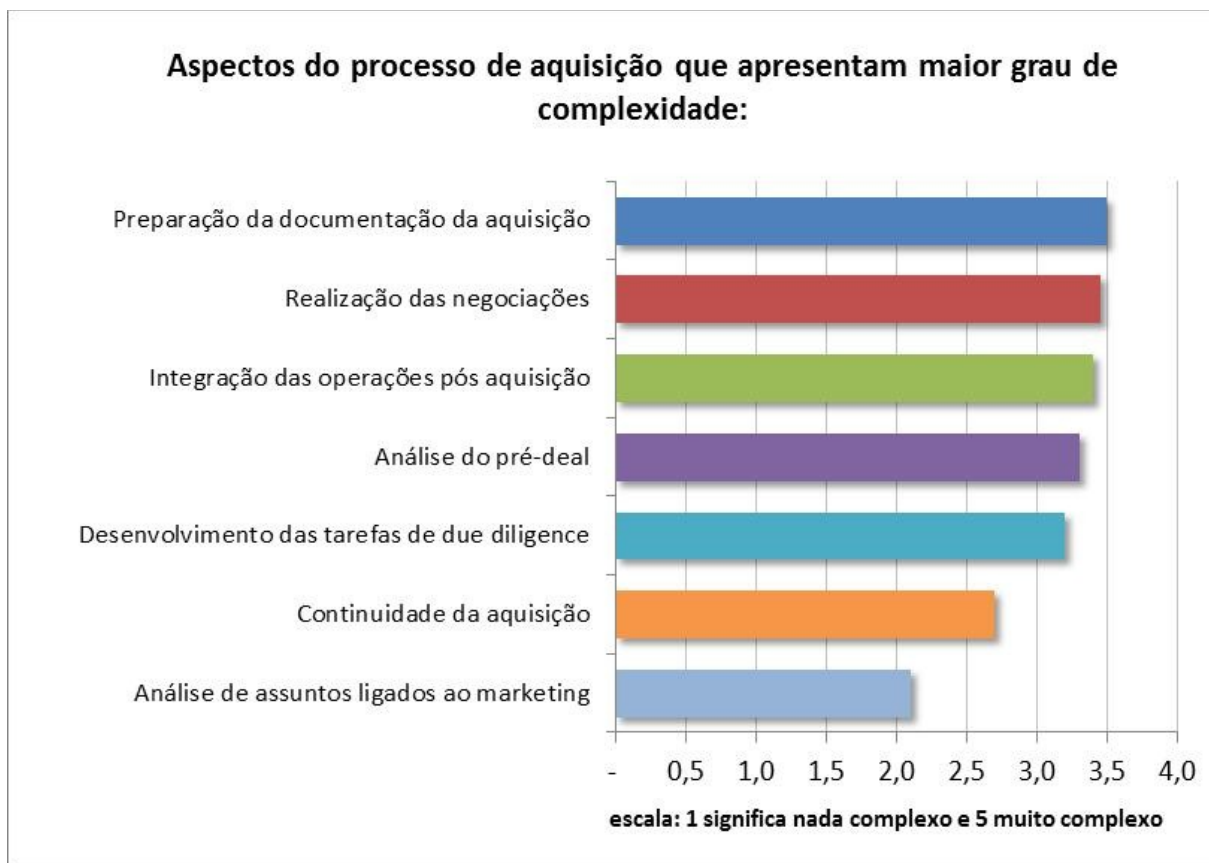
2.3.1 A Fase anterior a F&A: *Due diligence*

Uma fusão ou aquisição tem início com a identificação de uma oportunidade de negócio percebida em função das tendências de mercado e competitividade latente. A intenção pode surgir de uma organização que vislumbra a conquista de determinado ativo ou a partir do consenso entre organizações sobre os ganhos estratégicos de uma possível união. Segundo Eiriz (2001), no caso de uma aliança estratégica, um dos parceiros pode adquirir uma participação no capital do outro, realizando uma aquisição, ou pode optar por outro extremo realizando uma fusão.

Uma vez definida a intenção da compra, inicia-se o processo de aquisição ou fusão propriamente dito, quando são feitos levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa a ser adquirida – a chamada *due diligence*. Normalmente, essa etapa centra-se nas análises financeiras decorrentes dos valores relativos a taxas, impostos ou questões legais que influenciam na estrutura da transação em si, com o objetivo de auxiliar na definição do preço a ser pago (MARKS; MIRVIS, 1998).

A Figura 3 ilustra o resultado da pesquisa da PWC (2009), segundo o qual, grande parte das dificuldades e dos desafios da transação de F&A concentra-se na fase anterior ao fechamento do negócio, principalmente no que tange à formatação do contrato e preparação da documentação para fechamento do negócio.

Figura 3 – Complexidade no processo de aquisição



Fonte: PWC: Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil – 2008/2009, adaptado.

O momento da negociação é, afinal, essencial para definição dos objetivos da F&A. Calcular o custo, tempo e esforço necessários para alcance dos resultados almejados é a etapa necessária para identificação da viabilidade econômico-financeira do processo. Embutidos nos fatores a serem analisados na proposta, o contexto e cultura organizacional das empresas envolvidas devem ser avaliados para tornar possível a identificação dos impactos da mudança na estrutura e a aceitação das pessoas envolvidas neste processo. Para que as operações de F&A cumpram seu papel de apoiar o crescimento da empresa é preciso identificar as possibilidades de problemas futuros, identificar soluções e, antes mesmo de fechar a operação, estar preparado para atuar, diminuindo os custos e os riscos da operação (FREIRE, *et al* 2010).

Neste sentido, o estudo da PWC (2009) alerta ainda que a análise de risco que deveria demonstrar com clareza os possíveis riscos ligados aos fatores culturais,

operacionais e comerciais freqüentemente não é realizada. Os riscos relacionados ao encontro de diferentes culturas são complexos para serem avaliados e mensurados, por isso, é imprescindível um estudo aprofundado para conhecimento do contexto organizacional das empresas envolvidas. A avaliação cultural pode se dar através de experiências dentro da própria organização, caso haja viabilidade, sendo complementada por pesquisas históricas sobre a empresa com informações disponíveis em mídias externas e através de registros internos, seja a partir de depoimentos ou documentação existente em arquivo.

A efetivação de F&A é um processo demandante de intenso estudo, afinal é essencial compreender a dinâmica de ambas as empresas para a realização de uma transação tão impactante. Freire (2010) aponta que comprar empresas significa planejar a operação, planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas. Conforme apresentado na Figura 4, 62% das empresas entrevistadas não realizaram o mapeamento e mensuração das sinergias antes da transição e, em função disto, o esforço necessário para concluir o processo de integração é subestimado. Com o mapeamento das sinergias não ocorrendo na maioria das transações, o processo de integração após a F&A pode apresentar sérias dificuldades que não estão diretamente ligadas às finanças, mas a aspectos intangíveis, como o relacionamento entre colaboradores das duas empresas, fornecedores e clientes.

Figura 4 – Mapeamento de Sinergias



Fonte: PWC: Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil – 2008/2009, adaptado.

Jeffrey (2005) cita que o impedimento de ganhos advindos de sinergias pode ser causado pela falta de ajuste organizacional, ou seja, quando as organizações não têm processos administrativos, culturas, sistemas e estruturas similares. A falta de ajuste é especialmente evidente em fusões e aquisições, pois companhias relacionadas podem se fundir em um esforço para criar sinergia e depois descobrir que são organizações incompatíveis.

A área de Recurso Humanos tem, portanto, o desafio de não apenas analisar a realidade das empresas, avaliar e facilitar a ocorrência da F&A, mas realizar previsões e planejar suas ações para contornar possíveis problemas e antever oportunidades para estreitar o relacionamento entre as organizações. Conforme explicado por Farinazzo (2008), equipes multidisciplinares, que são capazes de avaliar a transição proposta através de diferentes vertentes organizacionais, podem ser um recurso interessante para aumentar a assertividade no processo anterior a F&A:

Muitas empresas formam equipes multidisciplinares com capacidade e expertise para cumprir a *due diligence*, porém o que geralmente ocorre é a formação de uma equipe de *background* para avaliar os riscos

financeiros envolvidos na operação. Isso faz com que o processo de *due diligence* fique muito focalizado, dispensando outros aspectos importantes que deveriam ser analisados. (FARINAZZO *et al*, 2008, p.8)

Na fase anterior ao fechamento do contrato é importante, afinal, desenvolver um planejamento, com início previsto para o dia seguinte à formalização contratual, para viabilização da integração de acordo com as especificidades de cada caso de F&A, pois “muitos dos principais problemas com fusões e aquisições podem ser evitados através de uma *due diligence* eficaz, pois as informações obtidas são muito valiosas para o planejamento de integração” (HARISSON, 2005).

2.3.2 A Gestão de mudanças na fase de integração posterior a F&A

Apesar da grande importância da participação do RH na análise introdutória da F&A, o processo posterior à realização da transação tem se mostrado como decisivo na obtenção dos resultados esperados ou do completo fracasso, minimização dos ganhos pretendidos ou prejuízo.

A fase de pós-aquisição usualmente recebe menor atenção, pois as energias são concentradas "na análise da complementaridade estratégica entre as empresas adquirentes e adquiridas à luz dos aspectos relacionados com o setor, o mercado e a tecnologia" (BARBOSA, 1996, apud ROSSINI *et al*, 2001, p. 150). Entretanto, o processo de integração deverá ser o responsável pela realização de todo o planejamento detalhado na proposta de F&A, pois os cenários previstos jamais sairão do papel caso a aceitação do processo e a efetiva integração não sejam realizados. Para Barbosa (1996, p. 361) o período de pós-aquisição deve evidenciar "a compatibilidade das estruturas, das práticas socioculturais e de recursos humanos das duas empresas, [isto porque] esta compatibilidade [ou incompatibilidade] afeta diretamente a integração dessas organizações”.

A disparidade cultural entre as organizações envolvidas em operações de F&A tem sido um dos fatores mais críticos. Afinal, cada organização possui valores, crenças e uma forma diferente de realizar procedimentos ou compreender processos. A convivência mais aproximada entre esses mundos diferentes ou até mesmo a sobreposição cultural imposta em alguns casos é difícil de ser aceita em meio ao processo transitório. Em contrapartida, é possível prever o choque cultural como um ponto crítico que requer cuidado especial e um plano de ação estruturado, pois “sem a necessária pesquisa da cultura organizacional, é improvável que as empresas adquirentes possam fazer intervenções que justifiquem suas decisões de aquisição e levem à realização de suas metas” (MORAES, 1986)

A F&A pode ser considerada um processo evolutivo da organização, em que também é importante objetivar uma forma de conviver com as diferenças, buscando aproveitar as características da diversidade no sentido da construção das vantagens competitivas (GHOSHAL; TANURE, 2004). Sendo assim, apesar de a integração entre organizações amplamente distintas ser um processo mandatário de esforço e difícil precisão sobre os resultados, a diversidade pode também ser um ponto de partida para promoção do aprendizado, permitindo que, em um caso de aquisição, as empresas utilizem conhecimentos da empresa parceira para obter ganhos organizacionais, e em casos de fusão permitir a consolidação de saberes para o desenvolvimento de uma organização mais evoluída. Portanto, para que se atinja a criação de valor esperada e se preserve seu valor intrínseco, o estágio de integração tem de ser gerenciado adequadamente (WOLF, 2003). Sobre o processo de integração, Taylor (2007) afirma que:

O fluxo de uma boa equipe de integração relaciona a maioria destas emoções com o planejamento da mudança. Participação aliada à comunicação e velocidade são a base para um processo de mudança

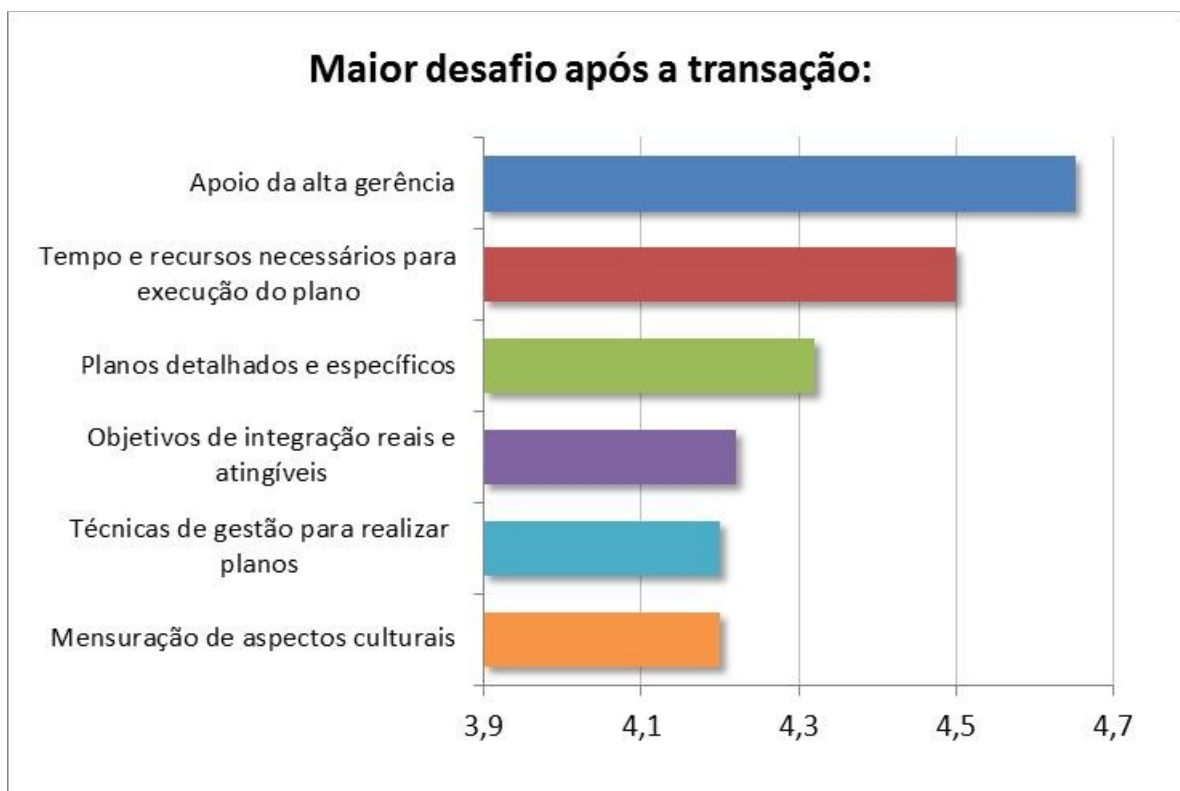
bem sucedido. Estes fatores servem para reduzir a incerteza e as emoções que surgem no momento de insegurança gerado pelas mudanças. Trabalhar com visão futurista incentivará as pessoas a se livrar de sentimentos negativos e aumentará a empolgação dos envolvidos (TAYLOR, 2007).

A gestão de mudança planejada de modo eficiente será capaz de garantir o maior grau de transparência factível, facilitando a adesão dos colaboradores impactados ao processo de F&A, e ainda finalizará a transação o mais breve possível, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados, o foco não seja perdido e o clima de desconfiança sobre a decisão tomada não impacte negativamente a organização. Seguir este plano é importante para minimizar o estresse advindo da mudança e canalizar o receio sobre o desconhecido para aumentar o esforço dos envolvidos no processo e garantir a finalização da integração. Segundo (NAKAYAMA & BITENCOURT, 1997), uma postura de respeito ao processo de mudança do comportamento humano com relação às mudanças organizacionais pretendidas é uma forma de evitar o estresse negativo, respeitando o ritmo do aprendizado, estimulando a participação e reduzindo os riscos da ansiedade.

A alta administração deve estar engajada e disposta a discutir abertamente as diferenças. Ela precisa estar preparada para se comunicar com todos os funcionários, geralmente sedentos por informação (VIEIRA & NUNES, 2008). Conforme os resultados de pesquisa da PWC (2009) ilustrados na figura 5, em uma escala de 0 (não crítico) a 5 (crítico), o apoio da alta gerência aparece como um dos maiores desafios após a operação de F&A. Neste aspecto, o líder pode atuar como facilitador do processo, fornecendo informações sobre o planejamento de mudança aos seus funcionários, aumentando o nível de conhecimento acerca do processo e reduzindo a preocupação inerente do “achismo”. Desta forma, os colaboradores poderão entender os

planos futuros da organização e ter ciência do que é esperado individualmente e coletivamente para o alcance dos resultados. Outro item elencado pela pesquisa confirma também a importância de uma definição clara do tempo e recursos necessários para a execução do plano, pois a inexistência de mensuração acerca desses aspectos pode ocasionar um custo que não estava previsto no orçamento da transação.

Figura 5 – Desafios após a conclusão da F&A



Fonte: PWC: Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil – 2008/2009, adaptado.

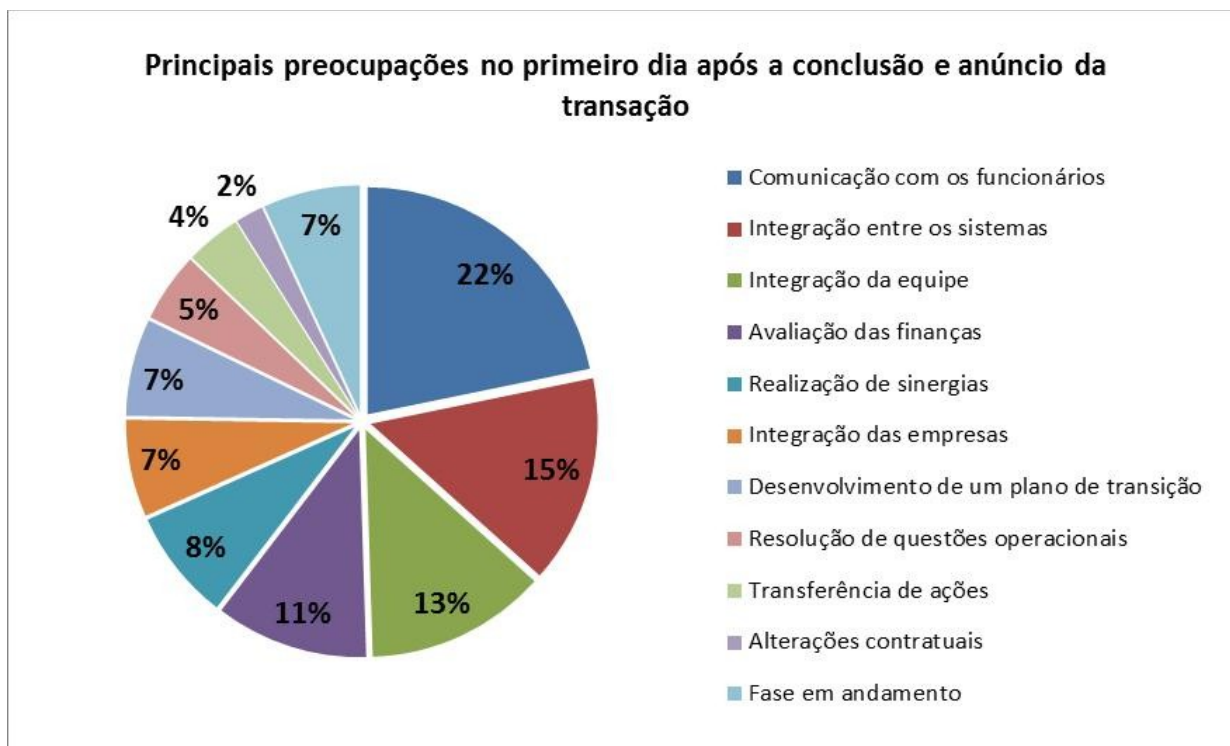
Portanto, a área de Recursos Humanos pode atuar como agente facilitador no processo de mudança originário de transações F&A. A comunicação e transparência e a retenção de colaboradores podem ser trabalhadas no processo de integração, conforme será explanado em seguida, para obtenção dos resultados planejados.

2.3.2.1 Comunicação organizacional

A estratégia que atenta para o capital humano da organização e promove uma adequada gestão de mudança em processos de F&A pode alcançar resultados muito mais efetivos se comparada às demais que não compreendem a importância do funcionário no processo produtivo. A mudança é um processo constante dentro das organizações e para se atingir as metas de transformação organizacional é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando-se em conta a análise do clima e da cultura organizacional (BAPTISTA, 2003).

Conforme apresentado na Figura 6, explicitado também pela pesquisa da PWC (2009), a comunicação com os funcionários tem sido o maior motivo de preocupação no primeiro dia após a conclusão e anúncio da transação. A comunicação pode ser ponto-chave na gestão de mudança, pois é capaz de promover uma integração de maneira aberta e explicativa, permitindo que o funcionário sinta-se parte ativa no processo e não apenas um passivo que sofre as consequências da decisão de superiores.

Figura 6 – Preocupações após a conclusão da F&A



Fonte: PWC: Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil – 2008/2009, adaptado.

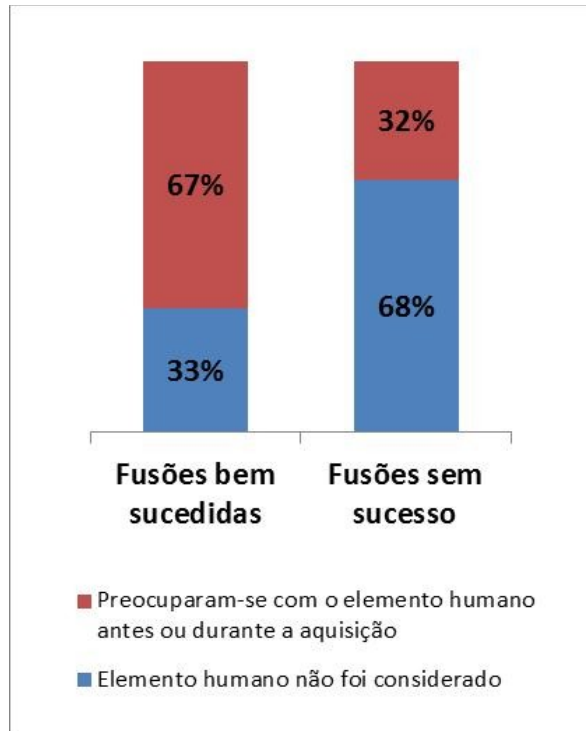
A comunicação aberta, esclarecedora dos resultados da F&A é estratégica para o início da integração parcial ou completa. “A comunicação é um mecanismo de mudança” (MORAES, 1986). A ausência de informação pode causar ansiedade na equipe, o que retarda o processo de integração (MORAES, 2008). As pessoas atingidas pela mudança devem conhecer os objetivos do processo, assim como estarem cientes das alterações necessárias em seu dia-a-dia para adaptação às novas políticas. Neste contexto, o líder poderá atuar como agente facilitador de mudança auxiliando a reestruturação através do apoio à sua equipe.

2.3.2.2 Retenção dos Colaboradores

Assim como a integração de culturas e a comunicação, a retenção de talentos também é um ponto crítico em processos de F&A. A Bain & Company (2008), empresa de consultoria, conduziu um estudo com executivos envolvidos em 40 processos de F&A e concluiu que empresas bem-sucedidas preocupam-se com o elemento humano antes mesmo da transição ocorrer. Conforme ilustrado na figura 7, 67% das F&A bem

sucedidas preocuparam-se com as pessoas durante o processo, enquanto em 68% das F&A sem sucesso o elemento humano não foi considerado.

Figura 7 – Resultados de F&A



Fonte: Bain & Company: Fusões e aquisições: a importância do elemento humano – 2008, adaptado.

Orsi (2006), analisando o caso da empresa Promon que adquiriu empresas para assimilar conhecimentos ligados a TI (Tecnologia da Informação), explica que a retenção de pessoas foi um ponto crítico no processo. Neste caso, para não perder os talentos da organização e, conseqüentemente, o conhecimento dessas pessoas, a empresa adotou salvaguardas através de cláusulas de permanência de sócios das empresas adquiridas e de comprometimento de manutenção de uma quantidade de pessoas equivalente à existente na época da aquisição.

Os profissionais identificados como elementos-chave na organização podem e devem receber atenção diferenciada como opção de retenção. “Manter os talentos da

organização adquirida, além de beneficiar a companhia compradora, também é um importante recado para os funcionários da empresa comprada de como eles serão tratados na fusão”. (RAMIREZ, BEDACHT & QUESADA, 2008)

A definição clara dos objetivos da F&A com planejamento adequado de mudanças pode ser um fator estratégico na retenção de talentos. A comunicação é essencial neste processo para informar sobre os rumos da companhia e reduzir o clima de incertezas, pois o compartilhamento de informações junto às pessoas pode aumentar a confiança e incentivar os colaboradores a sentirem-se responsáveis pelas novas perspectivas da organização. Neste sentido Orsi (2006) destaca a importância das políticas de gestão de pessoas:

As políticas de gestão de pessoas cumprem um papel importante no processo de atração e retenção das pessoas adquiridas. É fundamental, ainda, que os critérios de aproveitamento e enquadramento dos novos empregados nas estruturas de cargos e de salários, estejam claramente definidos de forma a minimizar os problemas internos de comparações posteriores entre eles ou, pelo menos, facilitar as justificativas para as situações de conflito e direcionar o desenvolvimento das pessoas no sentido do atendimento aos pré-requisitos para as movimentações por promoção. (ORSI, 2006, p. 19)

Em tempos de mercado aquecido, principalmente, quando a oferta de emprego está acima da média, as empresas precisam atentar para a retenção do talento em função de todo o investimento feito para a formação do profissional e o custo de reposição deste. Um profissional amplamente capacitado e alinhado à estratégia de negócio da empresa não deve ser perdido em função da ineficácia ou inexistência de um plano de gestão de mudança. Neste aspecto, planejar e promover a retenção de talentos é importante para o sucesso do processo transitório. Se a premissa de que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização é verdadeira, então o desafio mais importante de uma integração pós-fusão é o de integrar e reter os recursos humanos-chave de ambas as companhias e combiná-los em todos os níveis (LAJOUX, 1998).

2.4 Critérios de Análise

Em resumo, este estudo buscou identificar na literatura as boas práticas citadas em processo de transição nos formatos aquisição e fusão e compará-las com as adotadas na gestão de sucesso presenciada no caso da Chemtech.

Sendo assim, com base no referencial teórico descrito, foram analisadas as ações adotadas, relacionadas ao tema gestão de pessoas, para conduzir a transição imposta pela aquisição nos processos anteriores e posteriores ao fechamento do negócio.

Na etapa predecessora da transição, procurou-se abordar aspectos em que o RH, em sua função estratégica, poderia auxiliar para alcance de bons resultados no negócio, face à especificidade da transação.

No que tange ao processo posterior à aquisição, que consistiria na gestão da mudança propriamente dita, buscou-se examinar os seguintes pontos:

- Integração organizacional e vantagens da diversidade
- Comunicação e transparência
- Retenção de talentos

3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso, que objetiva o exame de determinado fenômeno, teoricamente delimitado, em contexto real específico, utilizando-se várias fontes de evidência. “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão

público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”
(VERGARA, 2009, p. 44)

No esforço da pesquisa buscou-se identificar (1) a atuação do RH da Chemtech no processo de análise da aquisição; (2) Analisar as medidas adotadas de gestão de mudança pelo RH da Chemtech e (3) descrever casos e resultados da Chemtech no período pós-aquisição. Os dados utilizados nesta análise foram obtidos através de fontes secundárias, como publicações externas e internas da organização, e ainda de fontes primárias através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com funcionários de empresa Chemtech.

Ao todo foram realizadas três entrevistas: uma com a Gerente Geral de RH da Chemtech que trabalha na empresa há oito anos e começou a carreira como engenheira da área de operações, alcançando o auge de sua carreira como gestora da área de RH; outra entrevista foi realizada com a Gerente de RH da Chemtech que trabalha na empresa há seis anos e iniciou a carreira como líder da universidade corporativa Chemtech (UCC); e, por fim, com a Coordenadora de RH da Chemtech que trabalha na empresa há seis anos como engenheira de projetos e há apenas seis meses iniciou seu trabalho no grupo de RH. Todos os entrevistados já faziam parte do corpo de funcionários da Chemtech antes da aquisição da empresa pelo grupo Siemens. Todas as entrevistas buscaram identificar a percepção do entrevistado quanto aos resultados do processo de aquisição, bem como quanto às ações adotadas para comunicação, gestão da mudança e retenção de talentos.

O modelo utilizado para a condução das entrevistas foi baseado em um conjunto de pontos críticos levantados em processos de F&A (LAJOUX, 1998 *apud*

ZAMPRONHA, 2006) e adaptado à realidade da empresa, conforme apresentado em seguida:

1- Movimento de Integração versus Lógica da Aquisição: Como se deu o movimento de integração? A integração promovida foi compatível com os propósitos da aquisição? (Ex.: Sendo o propósito da transação adquirir conhecimento, o processo preocupou-se em reter os talentos?)

2- Expectativas anteriores e resultados posteriores ao Movimento: Quais as expectativas da organização antes da transição? Os resultados obtidos com o processo aquisitivo ocorreram conforme o previsto?

3- Tempo de realização do Processo: O processo transitório decorrente da aquisição foi demorado se comparado ao tempo inicial previsto?

4- Comunicação e grau de transparência do processo: Como foi organizada a comunicação da aquisição pelo grupo Siemens? A comunicação promovida foi adequada e alcançou os resultados esperados?

5- Avaliação de Talentos: Como a avaliação de talentos se deu no caso da Chemtech? Houve preocupação em reter os talentos da organização?

7 - Aspectos Culturais: Quais os pontos de divergências entre as duas estruturas antes do processo? Houve algum planejamento para a realização de Gestão da Mudança?

4. O Caso Siemens e Chemtech

Histórico

A Chemtech, empresa fundada em 1989 com capital 100% nacional, iniciou suas atividades em uma época não muito favorável à engenharia nacional. A década de 80, conhecida como a década perdida, refletiu a estagnação econômica vivida na América Latina. Durante estes anos até a retomada do crescimento no Brasil, a Chemtech diversificou suas atividades através de desenvolvimento de *softwares* de gestão e controle de produção, pois era preciso inovar e diversificar o negócio para mantê-lo ativo. Nos anos 2000, a engenharia finalmente voltou a crescer no Brasil, nesta largada a Chemtech aproveitou para fechar vários projetos na área de óleo e gás, com clientes como Petrobras, Shell, Exxon, Chevron, Transocean e Saudi Aramco, e ganhar destaque como empresa de projetos do setor.

A Chemtech tem a missão de fornecer soluções de engenharia, tecnologia da informação e de processos para indústrias líderes; estabelecer com o cliente, funcionários e sociedade uma relação de longo prazo e contribuir para o desenvolvimento da tecnologia. A visão de ser líder nacional e reconhecida no mercado mundial no fornecimento de soluções tecnológicas e de engenharia. E todas as relações e atividades são baseadas nos seguintes valores: integridade, comprometimento, confiança, qualidade, transparência, entusiasmo, cidadania e ecoeficiência.

Em 2001, a Siemens, observando a trajetória da Chemtech, decidiu adquirir 15% da companhia. Três anos depois, comprou os 85% restantes. Conforme publicado pela Siemens em seu site (Anexo I), em 2002, a opção pelo controle acionário da empresa Chemtech deu-se como uma aposta global de oferecimento de pacotes completos de serviços. A decisão de compra, embasada pela previsão de crescimento, principalmente do setor de óleo e gás, segmento-chave até os dias de hoje, vem de encontro com a

estratégia de negócio Siemens de aumentar e tornar consistente seu portfólio, em especial no setor de energia. A Gerente de RH da Chemtech, conta que em 2001, a Chemtech e a Siemens concorreram em um projeto. A Chemtech saiu vencedora na concorrência e isto chamou a atenção da Siemens que, percebendo o valor da empresa, decidiu fazer uma oferta para adquirir a Chemtech.

A Chemtech, empresa reconhecida por valores diferenciados, que aliam a oferta constante de desafios aos seus funcionários e reconhecimento em contrapartida à altura do empenho dispensado, obteve apoio da Siemens para manter sua estrutura de negócio mesmo após a aquisição. Com a estratégia de centralizar as políticas e ações da empresa no capital humano, responsável quase exclusivo pela produtividade de uma empresa de soluções, a Chemtech teve seu diferencial entendido como “alma do negócio” pela controladora Siemens.

A matéria publicada recentemente pela Siemens (Anexo II), em veículo interno de comunicação da organização, apresenta o apoio da controladora para o crescimento e fortalecimento da Chemtech. A publicação confirma a confiança da multinacional no trabalho desenvolvido pela empresa adquirida há quase de 10 anos.

Desde a aquisição, a Chemtech cresceu mais de 500% em número de funcionários. A empresa também abriu outros sete escritórios, além da sede no Rio de Janeiro, espalhados por todo o país, e três unidades de negócio internacionais conforme descrito na matéria.

5. Análise dos Resultados

O processo aquisitivo da empresa Chemtech pelo grupo alemão Siemens pode ser considerado um caso de sucesso em função dos resultados obtidos com a transação. O processo de integração das empresas encontrou desafios no decorrer do pós-transação, algumas situações de simples resolução e outras mais complexas, porém, a orientação estratégica da empresa para a mudança e inovação permitiu que a entrada da empresa no grupo fosse representativa de uma conquista para seus colaboradores, como um reconhecimento ao excepcional trabalho realizado. Sendo assim, o planejamento adotado de gestão de mudança mostrou-se eficaz, assim como a etapa de *due diligence* que viabilizou a realização de uma transação capaz de alcançar os objetivos propostos.

Alguns motivos foram elencados para justificar o porquê do caso Chemtech e Siemens ser considerado um sucesso, mas, de um modo geral, a preocupação da empresa com a gestão de pessoas esteve presente em grande parte dessas respostas. Através do estudo realizado foi possível perceber que a organização seguiu os passos apresentados na revisão teórica, preocupando-se com o planejamento anterior e posterior à ocorrência da aquisição e atuando de forma efetiva para a ocorrência da integração no melhor modelo possível e aplicável às peculiaridades das organizações.

A seguir, o processo aquisitivo foi analisado de acordo com os critérios de análise delineados no item 2.4.

5.1 Movimento de integração: expectativas e resultados

5.1.1 A Fase *due diligence*

A coordenadora de RH da Chemtech explica que “A Siemens enxergou um nicho que ela não atendia e conquistou através da Chemtech a oportunidade de entregar aos seus clientes um serviço diferenciado”. A intenção na aquisição da empresa Chemtech pela Siemens buscava claramente aumentar o nicho de mercado do grupo e aumentar o *market share* através da complementariedade de suas soluções. Desta forma, a Chemtech, que já operacionalizava os projetos visados pela Siemens, foi incorporada ao grupo com o objetivo de continuar o trabalho promissor que vinha sendo feito.

Sendo assim, os resultados almejados no processo aquisitivo seriam alcançados caso os dirigentes da organização conseguissem manter o negócio funcionando da mesma forma, porém, sendo parte de um grupo multinacional. Desta forma, para alcançar a meta proposta, a Chemtech teve toda a sua estrutura mantida como anteriormente ao processo de aquisição, mas com o fortalecimento da empresa em função do suporte e segurança oferecidos por um grupo multinacional consolidado no mercado.

Neste primeiro momento, a aquisição da Chemtech não ocasionou nenhum tipo de mudança estrutural ou cultural. A integração, portanto, pôde ocorrer de forma gradual, sendo planejada e executada conforme o levantamento de necessidades do negócio, sem a necessidade do estabelecimento de um modelo integrativo inicial detalhado. Desta forma, contrariamente ao processo usual detalhado no referencial teórico, a Chemtech sofreu um processo aquisitivo bastante diferenciado, pois os impasses culturais e mudanças profundas, frequentemente críticos em processos de transição, não representaram uma problemática em função do respeito às identidades. O processo de aquisição da Chemtech pode ser considerado, então, como um encontro de pluralidade cultural, pois não houve sobreposição cultural entre as envolvidas.

Em contrapartida, houve a estruturação de um plano de comunicação, considerado essencial para garantir que a informação sobre a manutenção dos padrões da organização fosse disseminada. Desta forma, logo após a concretização do negócio, todos os envolvidos receberiam informações pertinentes sobre o processo, garantindo que possíveis mudanças necessárias à integração seriam avaliadas com cautela antes da efetiva implantação.

5.1.2 Processo de integração posterior à aquisição

As empresas Siemens e Chemtech analisadas isoladamente possuem características completamente distintas no que tange ao formato organizacional. A Chemtech, como empresa ainda jovem, possui bastante flexibilidade processual, um clima descontraído e amigável, em contrapartida, a Siemens, enquanto uma organização mundial com milhares de funcionários, possui procedimentos rígidos e um clima mais formal. Entretanto, os valores voltados à inovação e ética dessas organizações representam o laço que une esta única estratégia de negócio. O diferencial deste processo aquisitivo esteve no respeito às identidades organizacionais, pois cada uma das empresas funciona em um formato diferenciado, mas ambas alcançam resultados que se destacam no mercado, apresentam soluções complementares inovadoras de acordo com os preceitos éticos definidos.

A coordenadora de RH conta que “o processo de integração da Chemtech com a Siemens foi feito de maneira estruturada e organizada, buscando sempre aproveitar melhorias que o grupo poderia oferecer, mas sempre mantendo a identidade da empresa”. O processo de integração entre as empresas teve início após a aquisição, mas não foi finalizado até os dias de hoje por estar em constante avaliação e aprimoramento.

A Siemens, como empresa de capital consolidado, esteve por trás da Chemtech durante a solidificação das atividades da empresa no mercado nacional e internacional. Desta forma, com a manutenção da autonomia administrativa da Chemtech, as incertezas usualmente geradas em processos de F&A puderam ser minimizadas.

A Chemtech descreve em seus valores organizacionais a busca incessante pela inovação e, em função disto, sua equipe é incentivada a desenvolver a capacidade de adaptação bem como a ousadia para a criação de novos conhecimentos. A Siemens também incentiva a inovação dentro do grupo, e descreve em seus valores uma empresa de alta *performance* com os mais elevados padrões éticos, buscando ser inovadora para criar valor sustentável. Sendo assim, é possível perceber a gestão de mudança como inerente ao negócio do grupo que acredita que precisa estar sempre à frente de seu tempo para desenvolver as melhores soluções. A gestão participativa proposta pela organização é outro fator que veio de encontro a essa estratégia e, conseqüentemente, aos resultados obtidos pela organização até o presente momento. Há na empresa abertura para a expressão de sugestões e reclamações, independente do nível hierárquico, seja de forma direta, em função do fácil acesso aos gestores do negócio, ou através de canais existentes na intranet como, por exemplo, o Ombudsman ou a “Caixinha de Sugestões”. As práticas apresentadas corroboram a execução de uma estratégia voltada para o recurso humano da organização, pois este é o centro produtivo e criativo e requer atenção durante processos de mudanças.

Um exemplo de mudança necessária para a integração com a Siemens que obteve boa receptividade e trouxe resultados positivos para a Chemtech foi o “Compliance” (implantado pela Siemens). Este programa é desenvolvido para promover a anticorrupção e garantir que os negócios do grupo sejam feitos dentro de uma conduta ética e legal. Havia na Chemtech, antes da implantação do programa, diretrizes que

recomendavam boas práticas para garantir relações éticas com colaboradores e *stakeholders*, mas nada comparado à estrutura que o “Compliance” se propôs a oferecer. Atualmente há na empresa uma área dedicada a este tema que atua de forma ativa para garantir o alinhamento ético, moral e legal de todos relacionados ao grupo.

Em contrapartida, a implantação de um novo sistema de ERP foi uma mudança decorrente da integração que gerou um desconforto e descontentamento geral inicial. Neste caso, os colaboradores acostumados a um processo diferente do que estava sendo proposto encontraram barreiras em um novo procedimento mais burocratizado demandado pelo sistema.

As mudanças explicitadas são casos que apresentaram aceitabilidades distintas, em função do nível de complexidade de cada um, mas a diferença no caso Chemtech está na forma como a mudança pode ser trabalhada. Houve um planejamento de mudança para o início dos projetos. No caso do “Compliance”, uma série de ações foi adotada para garantir o perfeito entendimento e aderência ao programa. No caso do sistema implantado de ERP, houve uma intensa programação de capacitação para garantir a disseminação do conhecimento necessário para o funcionamento do novo procedimento. Ao final, após o trabalho de conscientização, os resultados obtidos foram satisfatórios em ambos os casos.

De forma geral, o capital humano da organização foi considerado em diferentes vertentes durante o processo transitório da aquisição da Chemtech pela multinacional Siemens. O negócio da Chemtech veio complementar uma parte da estratégia Siemens para o seu setor de Energia, e a Chemtech ganhou força no mercado global e excelentes perspectivas no longo prazo. O resultado positivo do negócio entre as organizações traz maiores oportunidades para funcionários de todo o grupo, todos conhecem o seu papel

no fortalecimento da Siemens e sabem os patamares que podem alcançar dentro do negócio, pois cada colaborador é convidado anualmente a rever o seu plano de carreira e criar um plano de ação em conjunto com seu gestor para o atingimento dos objetivos pessoais e conquista dos melhores resultados globais.

5.1.2.1 Comunicação e transparência

A comunicação interna sobre a mudança apresentou resultados efetivos ao apresentar à própria Siemens (acionistas e colaboradores) os benefícios da operação de aquisição, e ainda comunicar externamente, para informação dos clientes de ambas empresas, que poderiam ter à disposição novos serviços garantidos pela marca Siemens. Corroborando esta orientação, o presidente da Siemens e responsável pela negociação de aquisição da Chemtech, em matéria publica pela *Época Negócios* (2009), disse: “A Chemtech é uma empresa de ponta, inovadora e que nos trouxe uma expertise de óleo e gás que não tínhamos”

A comunicação aberta e transparente foi a grande base para a ocorrência de um processo transitório estruturado, assertivo e receptivo. O apoio prestado pela alta gerência foi também um fator importante. Na época, a oficialização da aquisição foi informada pelo próprio presidente que garantiu a todos, em uma reunião inicial apenas com os gestores da organização, uma gestão autônoma e a manutenção da estratégia e identidade organizacional.

Na Chemtech, a Coordenação de Comunicação, Marketing e Eventos sempre atuou na sensibilização dos funcionários, provendo transparência e espaço para expressão de cada funcionário. Em paralelo, a Universidade Corporativa Chemtech (UCC) promove a capacitação continuada de forma a disseminar o conhecimento proposto para o alcance dos resultados almejados de inovação e crescimento do

negócio. A comunicação e transparência, em conjunto com os incentivos oferecidos em busca do aprendizado contínuo demonstram a preocupação e preparação da organização para lidar com a mudança. Tais aspectos foram decisivos para o estabelecimento de um processo transitório tranquilo, garantindo segurança e confiabilidade aos colaboradores envolvidos.

5.1.2.2 Retenção de talentos

Conforme apresentado, o período posterior ao fechamento do acordo de transferência do controle acionário da Chemtech para a Siemens não foi configurado por grandes mudanças estruturais. Diferente do que ocorre com frequência em processos aquisitivos, no caso da Chemtech não houve, neste primeiro momento, um sentimento de insegurança ou desconfiança por parte dos funcionários acerca do futuro da organização, pois fazer parte do grupo Siemens trouxe solidez financeira e aumento da confiabilidade da empresa perante clientes e parceiros. A controladora Siemens também permitiu que a Chemtech abrisse as portas para o mercado exterior e, conseqüentemente, criasse oportunidades para que os seus funcionários tivessem experiências profissionais fora do Brasil.

Durante o fechamento da proposta, foi acordado que todos os diretores permaneceriam à frente da organização e, em função disso, nada foi alterado nas diretrizes do negócio ou no formato de gestão. Da mesma forma, nenhum funcionário foi dispensado, todos foram incentivados a continuar investindo sua carreira profissional dentro da organização. A Coordenadora de RH entrevistada avaliou a aquisição da Chemtech como uma oportunidade de carreira única para os profissionais da organização: “hoje nós temos uma carreira que não se limita a estrutura da Chemtech, nossos profissionais tem a oportunidade de assumir novos desafios em projetos Siemens no mundo inteiro”.

Por ser uma empresa de projetos que comercializa soluções inovadoras, a Chemtech realiza um grande investimento na formação e especialização de seus colaboradores, por isso, o RH tem sempre como missão garantir a retenção de talentos. No caso da Chemtech houve grande preocupação com a evasão de seus profissionais no momento da transição e efetivamente a empresa sofreu um percentual muito pequeno de perdas.

6. Conclusão

Conforme apresentado nesta pesquisa, F&A são processos amplamente complexos e demandam extremo planejamento e esforço para que os resultados previstos sejam realmente alcançados.

A organização enquanto estrutura humana trabalha diariamente o pertencimento na forma de desafios e resultados vivenciados e compartilhados por seus integrantes. São conhecimentos, atos e pensamentos alinhados que identificam determinado grupo e que constituem os valores e crenças de uma empresa. Toda a unidade, construída através do desenho da visão, missão e valores, é resultado da identificação de profissionais com

o propósito de uma organização, por isso, a instabilidade e desconfiança estão usualmente presentes em processos onde a estrutura e costumes de uma empresa são impostos a outra empresa com diferentes características. Neste sentido, Mourão (2005) afirma que:

O princípio do pertencimento traz em seu bojo a questão da subjetividade como uma dimensão intrínseca do conhecimento vivo e humano, e que integra-la é condição de acesso à objetividade, isto é, à possibilidade de um conhecimento que se sabe pertencente e se quer compatível com a complexidade do vivido (MOURÃO, 2005).

As mudanças originárias de transações de F&A variam em intensidade, mas sempre serão significativas para os envolvidos. Uma vez que os processos de F&A pressupõem o encontro de duas culturas diferentes, entender previamente cada uma dessas culturas em suas particularidades torna-se essencial para que se possa diferenciar o que efetivamente constitui a mudança cultural e a mudança de operacionalização de valores (TANURE, 2005). No caso apresentado, apesar de as empresas envolvidas apresentarem modelos organizacionais distintos em função do histórico de cada uma, o espaço oferecido para manifestação de cada cultura foi essencial para o sucesso da integração.

Conhecer a fundo a estrutura organizacional das empresas adquirida e adquirente é função essencial para que o planejamento de mudança seja efetuado, permitindo que surpresas indesejadas não ocorram durante o processo transitório. Entretanto, apenas deter o conhecimento não soluciona os problemas advindos da desconfiança, é necessário compartilhar com as pessoas envolvidas na mudança os planos originários da opção pela F&A.

A etapa de *due diligence* pode fornecer o embasamento necessário para o desenvolvimento de um plano de mudança e integração adequado a cada caso transitório. O processo anterior e posterior de F&A são etapas complementares e dependem de apoio gerencial para que o processo obtenha o sucesso esperado.

A comunicação institucional pode ser uma ferramenta de impacto para reduzir a desconfiança e desaprovação da mudança. Todos os envolvidos no processo, sejam estes agentes ativos que participaram da tomada de decisão ou passivos que sofreram as mudanças necessárias, precisam dispor de informações para a condução do processo de aceitação e cooperativismo. Se os funcionários não conhecerem os objetivos da transação e não se sentirem confortáveis com perspectivas futuras dentro da organização, fatalmente a evasão de talentos culminará em perda de expertise e conhecimento da organização.

O estudo de caso analisado apresentou um exemplo de aquisição com resultados positivos. A entrada da empresa brasileira em grupo de proporções mundiais não interferiu na identidade da organização que manteve sua estratégia de negócio viva e apoiada pela controladora. Todo o processo transitório foi divulgado e amplamente transparente, garantindo o conforto e segurança dos funcionários que não sofreram com o medo e a angústia da incerteza sobre suas carreiras, mas vislumbraram oportunidades futuras de crescimento pessoal dentro do grupo.

Referencial Bibliográfico

BAPTISTA, R. D. *A comunicação empresarial e a gestão de mudança*. São Paulo: 2003.

BARBOSA, J. D. *Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas*. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 : Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 357-372.

BARROS et al. *Gestão nos processos de fusões e aquisições*. In: BARROS, Betania Tanure. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BARROS, B. T. *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 3, p. 67-87.

BREADLEY, M. *Princípios de Finanças Empresariais*. McGraw Hill: 1992.

CAMARGOS, M. A; BARBOSA, F. V. *Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 2, p.17-38, 2003.

CAMARGOS, M. A; BARBOSA, F. V. *Análise empírica da hipótese de maximização da riqueza dos acionistas nos processos de fusão e aquisição ocorridos no mercado de capitais brasileiro pós-plano real*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 33-53, 2005.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. Ed. 2007.

CORREA, C. *A invasão brasileira na Bélgica*. Revista EXAME, 2005. <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0854/noticias/a-invasao-brasileira-na-belgica-m0078333>>. Acesso em: 12/04/2011.

CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM*. Organizações e Sociedade, v. 5, n. 13. p. 37-61, set./ dez. 1998.

DUARTE, R. G.; *Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices: the case of Brazil*. Cambridge: Queens' College, 2001. (Thesis Ph.D. degree. Centre for International Business and Management).

EIRIZ, V. *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*. RAC, v. 5, n. 2, Maio /Ago. 2001.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FABRETTI, L. C. *Fusões, aquisições, participações e outros instrumentos de gestão de negócios: tratamento jurídico, tributário e contábil*. São Paulo: Atlas, 2005.

FERRARI, L. F. *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização*. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP.

FREIRE, P. S.; et al. Causas essenciais dos problemas em operações de Fusões e Aquisições. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. Ed. São Paulo, HARBRA, Editora Harper & Row do Brasil, 1997.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, G. H. et al. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 216-316, jun.1990.

KEY, S. L. *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. São Paulo, Record, 1995.

KPMG. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010 - 4º trimestre. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2010/FA_4otrim_2010.pdf>. Acesso em: 27 Fev 2011.

LAJOUX, A. *The Art of M&A Integration: a guide to merger resources, processes and responsibilities*. New York: McGraw-Hill, 1998.

LOPES, H. E. G. *Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas*. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 373-392.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.B. *O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, L. J. M. *Capital Intelectual: Investir em RH gera valor às empresas*. 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-intelectual-investir-em-rh-gera-valor-as-empresas/25081/> > Acesso em: 07 Mai 2011.

MORAES, L. F. R. *Cultura Organizacional: implicações para a fusão e aquisição de empresas*. Belo Horizonte: 1986.

MORAES, C. R. M. *Fusões e Aquisições: uma experiência de integração com sucesso*. São Bernardo do Campo: 2008.

NADLER, D. A.; LIMPET, T. M. *Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração*. In: NADLER, D. et al. *Arquitetura organizacional*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 51-68.

NAKAYAMA, M; BITENCOURT, C. *Processos de mudança e estresse ocupacional*. Disponível em: < <http://www.unicap.br/marina/estresse.html> > Acessado em: 04 julho, 2011

- ORSI, A. *Gestão do Conhecimento em Fusões e Aquisições: Fatores Críticos*. RBGN. São Paulo, v.8, n.22, p.51, set./dez. 2006
- PASIN, R. M.; MATIAS, A. B. *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições*.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil . 2008-2009. Disponível em: < http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf > Acesso em: 27 Fev 2011.
- RAMIREZ, J.; BEDACHT, F.; QUESADA, F. *Fusões e aquisições: a importância do elemento humano*. Bain & Company, 2008.
- RHINOW, G. *O desafio da gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciência da vida*. São Paulo, 2006
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGUES, R. I. *Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90*. Brasília: 1999.
- ROSSINI, A. J. et al. *Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste*. RAC, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.
- SOUSA, C. V.; SOUSA, E. V. *A Influência da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições*. FEAD MINAS - Centro de Gestão Empreendedora: 2005.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira*. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun.2005.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. *Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural*. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004.

TAYLOR, C. *Fusões e Aquisições: uma avalanche de emoções no trabalho*. Valor Econômico – Eu& Investimento/ Carreiras. São Paulo: 2007

WOLF, R. Integration: key to M&A success. *Financial Executive*, p. 62-64, set. 2003.

WOOD, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. *Gestão: Fusões e Aquisições no Brasil*. São Paulo: 2004. RAE Executivo.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas S.A. 10ª edição, p. 41-49. São Paulo: 2009.

VIEIRA, F. O.; NUNES, E. P. *Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas*. Rio de Janeiro: 2008.

ZAMPRONHA, M. *Gestão de pessoas em processos de integração pós-aquisições: um estudo múltiplo de casos no Unibanco entre 1995 e 2004*. São Paulo, 2006.

ANEXO I – Divulgação da aquisição da Chemtech



SIEMENS

INDUSTRY

Home | Vendas | Infocenter | Serviços

Imprensa

- Arquivo
- Banco de imagens
- Siemens International Press
- Coletiva de Imprensa 2002
- Perfil da Diretoria

São Paulo, Setembro, 2002
Para a imprensa

Chemtech - uma nova empresa do Grupo Siemens

A Siemens concluiu as negociações para assumir o controle da Chemtech, empresa líder em Tecnologia da Informação para Soluções Industriais. Trata-se de uma aposta global que a empresa faz para levar Tecnologia da Informação aos ambientes industriais, oferecendo soluções completas. Segundo Adilson Primo, diretor geral da Siemens na área industrial, este é um mercado que deverá crescer a taxas superiores a 20% ao ano, principalmente nos segmentos de óleo e gás, siderurgia, bebidas/ alimentos, papel e celulose.

Há mais de 10 anos sediada no Rio de Janeiro, a Chemtech desenvolve soluções para engenharia e software nos segmentos citados acima. Esta experiência, avaliada pela Siemens como de primeira linha no mercado mundial, compreende a colocação em operação de sofisticado sistema de posicionamento de plataformas de petróleo, desenvolvido em conjunto com a Petrobras; um sistema de informação para os laboratórios da Deten Química e Ipiranga Petroquímica, que integra desde aparelhos analíticos até relatórios gerenciais de produção; sistemas de simulação e otimização de processos químicos; além de softwares para CAE - Computer Aided Engineering - (computador assessor de engenharia), desenvolvidos também pela Chemtech.

"As duas companhias ocupam uma posição forte no mercado de soluções industriais para planejamento e execução de projetos no segmento de indústrias de processos", explica João de Deus Fernandez, atual CEO da Chemtech que permanece no cargo.

Um dos pontos altos na trajetória da Chemtech foi a integração do Chão de Fábrica da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) com o Sistema de Gerenciamento da Produção / ERP. Este ambicioso projeto, cuja primeira fase foi concluída com sucesso, segue agora numa fase de novas conquistas em produtividade e capacidade de reação às oscilações de mercado.

"As competências da CHEMTECH, aliadas ao vasto portfólio que a Siemens oferece no mundo todo para área industrial, irão gerar sinergias importantes que consolidarão ainda mais a posição da empresa na liderança do fornecimento de Tecnologia da Informação", avalia Adilson Primo.

ANEXO II – Apoio Siemens à controlada Chemtech

Empresa inicia expansão internacional

Primeiras bases internacionais ficam na Alemanha, EUA e Abu Dhabi

Depois de 21 anos de sua fundação, a Chemtech, do Grupo Siemens, inicia processo de expansão internacional. Hoje, consolidada e com mais de 1.300 funcionários, a empresa é referência no fornecimento de soluções de engenharia e otimização para indústrias de processos.

Atualmente, a Chemtech conta com sete escritórios no Brasil – RJ, SP, MG, ES, BA, RS e RN – e inicia seu processo de internacionalização com uma unidade de negócios na base da Siemens ME, em Abu Dhabi, que atenderá todo o Oriente Médio e África, e representantes na Califórnia e na sede mundial da Divisão de Óleo & Gás da Siemens, na Alemanha.

Em Houston, a Chemtech começa a trabalhar em parceria com outra empresa de engenharia do Grupo Siemens, a Berwanger, e atenderá aos países das Américas do Norte e Central, Ásia e Oceania. O próximo passo da Chemtech será montar uma base avançada em Londres, que está prevista para o início de 2011.

Com o plano de expansão internacional, a Chemtech tem como meta dobrar de tamanho em um prazo de até cinco anos, fazendo com que a quantidade de negócios no exterior seja proporcional aos negócios empreendidos no Brasil.

A meta para o primeiro semestre das operações é de R\$ 20 milhões.

Daniel Moczydlower, CEO da empresa, afirma que os primeiros passos já foram dados com sucesso. "Trabalhamos fora do Brasil há mais de dez anos, com projetos internacionais para clientes como ExxonMobil, Saudi Aramco e Repsol. Hoje, estamos intensificando e expandindo esta atuação, com a criação de unidades de negócios, representações comerciais e parcerias com empresas estrangeiras", ressalta.

Neste momento, a empresa também está realizando diferentes projetos de engenharia e TI em países como Ucrânia, Peru e África do Sul, comprovando a versatilidade da Chemtech e sua capacidade de atuação internacional.





mais uma crise – estávamos na metade do segundo dos mandatos de Fernando Henrique Cardoso, caracterizados pela estagnação e a instabilidade, e às vésperas da estrondosa queda das Torres Gêmeas, em Nova Iorque – ou se houvesse algum problema com um dos grandes contratos da Chemtech, como um atraso de pagamento, por exemplo, a empresa da qual estamos contando a história teria que demitir, ou melhor, perder parte de seu pessoal, profissionais que tinham crescido e se aperfeiçoado dentro dela, e isso era tudo que os sócios não queriam ver acontecer.

Por outro lado, o grau de sofisticação alcançado pelo trabalho da Chemtech já parecia apontar para novos horizontes, até mesmo fora do Brasil, um espaço estratégico para onde a empresa teria que caminhar mais dia, menos dia, sozinha, ou com mais alguém.



Discreta e focada no próprio negócio, a Chemtech era pouco conhecida fora das suas áreas de atuação, e, nelas, como a empresa daqueles garotos tímidos que chegavam de mansinho e ganhavam as licitações. Usavam como principal diferencial para a conquista dos contratos uma fórmula que incluía a confiança alcançada anteriormente em trabalhos mais simples realizados para os mesmos clientes, a qualidade, agilidade e flexibilidade do seu pessoal, e, principalmente, o preço e prazo de entrega de seus projetos de *software*, engenharia e automação.

Isso fez naturalmente com que a Chemtech começasse a ser procurada por empresas maiores, com as quais já concorrera em uma ou outra licitação, interessadas em saber como a empresa trabalhava e se ela estava aberta à parceria ou associação. Entre essas empresas estava uma marca que é sinônimo de tecnologia e inovação em todo o mundo, e que está presente no Brasil desde 1905. Uma empresa que já tinha selecionado a Chemtech como uma provável parceira entre dezenas de outros negócios na América Latina, e que tinha interesse justamente na sua competência na área de MES. Foi assim que o Grupo Siemens, depois de dois anos de negociações, acabou adquirindo parte do capital da Chemtech, em março de 2001.

A associação com o Grupo Siemens, ao qual pertence hoje, acabou proporcionando o que já se previa: a entrada, com o pé direito, da Chemtech no mercado exterior.

Corria o ano de 2002. O Grupo ExxonMobil, uma das maiores companhias de petróleo do mundo, procurava alguém que pudesse aceitar o desafio de trabalhar em um fascinante projeto: o desenvolvimento de um sistema integrado para a visualização de dados em tempo real de suas 25 refinarias espalhadas por todo o mundo.

Para a ExxonMobil, tratava-se, em princípio, de desenvolvimento de *software*, ou seja, de identificar a melhor companhia de tecnologia da informação disponível no mercado mundial naquele momento. Nomes como a IBM e a EDS, gigantes mundiais nesse segmento, participaram, junto com a Chemtech, do processo final da licitação. Mas foi a Chemtech que conquistou o contrato, porque só ela podia agregar, à expertise em desenvolvimento de *software* exigida, uma vasta experiência em atividades ligadas à engenharia, refino e automação.

Mais uma vez ficou provado o acerto da estratégia chemtecheana de não colocar os seus ovos, ou melhor, o seu "ovo" – quem não se lembra do "ovo" da Chemtech, um gráfico que ilustra o portfólio de serviços da empresa, e que é apresentado a todo novo funcionário ou estagiário antes dele começar a trabalhar? – em uma cesta só.

A diversificação de atividades, clientes e mercados transformou-se em um fator estratégico para a diferenciação da empresa com relação aos seus concorrentes, dentro e fora do Brasil.

