



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**IMPACTOS GERADOS NOS RECURSOS HUMANOS COM A  
FUSÃO/AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA**

**Autor: Tiago Teixeira Silva**

**Orientador: José Albuquerque Costa**

**Dezembro/2010**

## **Tiago Teixeira Silva**

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

Aprovação da banca examinadora:

---

Prof Orientador:

---

Prof Examinador:

### Agradecimentos

Gostaria de agradecer a realização desse trabalho à todos aqueles que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para fosse possível transformar minhas idéias em um texto organizado nesse documento. Em especial agradeço meus pais pela compreensão e paciência dispensada, aos meus irmãos sempre presentes e aos amigos pelas palavras de apoio.

## SUMÁRIO

Resumo.....	5
1. Introdução.....	6
1.1 Objetivo.....	7
1.2 Relevância.....	7
2. Metodologia.....	9
3. Referencial Teórico.....	10
3.1. Conceito de Fusão/Aquisição.....	10
3.2. Conceito de clima organizacional e mudança cultural.....	12
3.3. Caracterização da empresa diante a fusão.....	13
3.4. Expectativas dos colaboradores.....	15
3.5. Análise SWOT.....	15
3.6. Matriz BCG.....	16
3.7. Método Porter.....	18
4. Análise dos resultados.....	19
5. Conclusão.....	35
6. Sugestões Para Futuros Trabalhos.....	36
Referências Bibliográficas.....	37

Tiago Teixeira Silva

Dezembro/2010

## RESUMO

O presente trabalho tem como propósito apresentar uma percepção da importância do estudo de um assunto tão comum nos dias atuais, a fusão/aquisição de empresas e seus impactos; e análise do ponto de vista dos profissionais diante de tantas mudanças. Em um âmbito mais abrangente, o projeto tem o intuito de beneficiar não somente a empresa analisada, mas, também, todos os profissionais da área de administração, tendo como foco, avaliar qual a efetiva contribuição do processo de fusão/aquisição no comportamento humano nas organizações envolvidas nestas transações, preparando tais profissionais para as mudanças no mercado de trabalho, de maneira a exercerem suas competências adequadamente diante das dificuldades e sucessos em sua carreira. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, acrescida dos dados obtidos através da análise de campo. Os resultados encontrados com a pesquisa demonstram que diversos aspectos tais como o ambiente de trabalho, a cultura, a motivação e a segurança, relacionados aos colaboradores, são afetados por processos de fusão/aquisição. É muito importante que os envolvidos façam uma análise do processo com uma visão abrangente, de forma a valorizar além da própria organização, o institucional, mas, principalmente, as pessoas. Neste contexto, este estudo aponta a grande importância de cada fase, seja pré ou pós-aquisição, na qualidade de vida dos empregados em seu ambiente de trabalho, tornando-o peça fundamental para um processo exitoso.

## 1. INTRODUÇÃO

A fusão/aquisição de uma empresa é um processo que envolve diversas negociações complexas, as quais são tomadas como prioridade. Devido ao curto espaço de tempo em que ocorre, o capital humano acaba por ficar em segundo plano, sendo o fator mais afetado pela transação, em função da mudança de cultura. Por vezes, o processo de fusão/aquisição de uma empresa é efetuado para adquirir ou melhorar talentos, mas, normalmente, a motivação prende-se com o aumento de capital e com o crescimento da empresa, e as pessoas tornam-se apenas um dado adquirido. Muitas empresas têm dificuldades em gerir o lado humano, porque, até o fim do processo, a sua atenção recai sobre outros aspectos.

Dentre diversos desafios em relação ao nível de capital humano enfrentados pela organização, incluindo a redefinição do programa de compensação e benefícios, além de análise de cargos, promoções e demissões, a grande barreira a uma gestão produtiva das pessoas está relacionada com a cultura. Diz-se que, por lógica, duas ou mais empresas se fundem com a intenção de produzir algo diferente do que produziam, mas, para que a nova empresa produza algo diferente, as pessoas têm que fazer algo diferente. Essa mudança de comportamento está diretamente relacionada não somente à cultura, mas, também, ao clima organizacional após a transação, sendo esse o aspecto mais difícil de ser trabalhado, na visão das empresas.

As empresas, quando pensam sobre tais transações, referem-se à questão financeira, e não às pessoas, sendo estas, muitas vezes, o fator determinante entre o sucesso e o fracasso de uma organização. A maioria das organizações pensa na cultura como sendo determinada por um fator, não reconhecendo que o comportamento individual é influenciado por vários fatores, alguns internos e outros externos. As empresas têm que reconhecer que só poderão obter uma mudança sustentável quando as pessoas forem envolvidas em todo o processo de fusão/aquisição e, estas, compreenderem, de forma clara, as razões comerciais subjacentes à mudança de cultura e alteração de comportamento pretendida. Deve-se atentar, com pro atividade e, também, durante e após o tempo da transação, para as satisfações e insatisfações dos colaboradores diante das diversas alterações que ocorrem, evitando vários riscos como diminuição do empenho, a perda de talentos, os quais são diferenciais para o negócio e para o sucesso da companhia, a diminuição da produtividade dos funcionários e, com isso, a perda de clientes. As empresas estão, aos poucos, aprendendo que as

consequências são graves caso ignorem ou gerenciem incorretamente o capital humano diante de um processo de fusão/aquisição.

O tema do trabalho será desenvolvido tendo como foco os impactos causados no capital humano com a fusão/aquisição de uma empresa. Será objeto de estudo a visão dos funcionários em relação à mudança cultural e o clima organizacional em função da transação, identificando as satisfações e as insatisfações dos colaboradores de uma empresa que passa pelo processo de fusão/aquisição. Para a compreensão do tema abordado no projeto é importante buscar os conceitos de fusão/aquisição relacionado aos aspectos de clima organizacional e mudança cultura. Para exemplificar o estudo será realizada uma análise do processo de fusão/aquisição ocorrido na empresa Ipiranga Produtos de Petróleo, pontuando os impactos sofridos pela mesma, o projeto desenhado para enfrentar tais mudanças, assim como, as expectativas dos colaboradores em relação à fusão/aquisição da empresa.

## 1.1 OBJETIVO

O objetivo do presente trabalho é Identificar as satisfações e as insatisfações dos colaboradores de uma empresa que passa pelo processo de fusão/aquisição. Isto inclui apresentar conceito de fusão/aquisição de uma empresa, identificar aspectos do conceito de clima organizacional e mudança cultural relacionados à fusão/aquisição da empresa, caracterizar a empresa Ipiranga Produtos de Petróleo diante do processo de fusão/aquisição realizada na mesma e determinar as expectativas dos colaboradores em relação a este processo.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO PROJETO

No decorrer dos últimos anos, o número de operações de fusões/aquisições de empresas teve um aumento considerável, sejam bancos, seguradoras, autopeças, siderúrgicas, empresas alimentícias, enfim, todos os setores já passaram por este processo e os números indicam que esta onda é crescente. Estas

operações são vistas como estratégias corporativas, pois constituem uma alternativa muito interessante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e a conjuntura econômica mundial. O processo de integração entre as empresas parece ser o ponto crucial após as fusões; e é o êxito neste processo que vai determinar o sucesso da empresa conjugada. Todas as relações e operações são diferentes entre as empresas, e a administração destas diferenças é o que pode determinar o futuro destas corporações, dentre elas, a integração dos funcionários ao processo, visando reduzir os efeitos negativos dos conflitos de valores e mudanças culturais.

O presente trabalho tem como propósito apresentar uma percepção da importância do estudo de um assunto tão comum nos dias atuais, fusão/aquisição de empresas e seus impactos; e análise do ponto de vista dos profissionais diante de tantas mudanças.

Primeiramente, o projeto surgiu na intenção de ampliar a visão pessoal do formando, futuro administrador, através da análise do caso ocorrido na empresa em que atua, avaliando os benefícios do processo na perspectiva do capital humano existente na empresa e apontar o posicionamento do colaborador em relação ao clima organizacional e as mudanças culturais.

Em um âmbito mais abrangente, o projeto tem o intuito de beneficiar não somente a empresa analisada, mas, também, todos os profissionais da área de administração, tendo como foco, avaliar qual a efetiva contribuição do processo de fusão/aquisição no comportamento humano nas organizações envolvidas nestas transações, preparando tais profissionais para as mudanças no mercado de trabalho, de maneira a exercer suas competências adequadamente diante das dificuldades e sucessos em sua carreira. Este estudo é muito importante para o administrador visando que o mesmo irá lidar com o comportamento humano em todos os aspectos, e sabendo que estando em uma organização visando o sucesso, o mesmo terá que adaptar - se às mudanças.

Quando presencia-se um caso de fusão/aquisição deve-se estar ciente de que a cultura organizacional da empresa passará por uma reestruturação, pois o que antes era fácil de lidar, no que diz respeito à mudança, vira um mar de incertezas e novos aspectos até então não presenciados. Tem-se de estar disposto a enfrentá-los, visando o bem estar de todos e da organização. Com o mar de incertezas vem o medo, a resistência, os empecilhos, e, é claro, a desmotivação, dificuldades que terão que ser



enfrentadas, diariamente, até o bem comum. O administrador bem preparado tem que estar com o seu fator humano disposto a passar por estas mudanças e tentando aprender com elas, a lidar com as pessoas e seus medos.

Antes de ser administrador, existe um fator humano, pensante e capaz de errar e, com isto, deve estar pressuposto a lidar com situações até então não abordadas na teoria e, num caso de fusão/aquisição, onde a cultura de outra empresa é imposta a nova empresa, o administrador, como líder, tem que estar preparado a lidar com situações que estarão a todo tempo o pondo a prova, e o objetivo deste estudo é mostrar os impactos enfrentados pelos funcionários, sejam eles negativos ou positivos, diante de um processo tão comum, mas de extrema complexidade.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia adotada para o projeto, no primeiro momento, utilizará a pesquisa exploratória, no intuito de revisar as literaturas, buscar conceitos e aprofundar o conhecimento sobre o estudo. Além disso, se fará necessário a utilização de pesquisa descritiva, a qual, segundo Gil (2000, p. 46), tem a finalidade de coletar dados precisos, através de uma amostragem para se estudar as características de um determinado grupo.

A etapa exploratória terá como objetivo apresentar uma análise do problema, por meio de fundamentação teórica, obtendo informações de suma importância para a realização deste projeto. Seguindo o modelo utilizado pelo autor, a pesquisa tende a ser bibliográfica por se basear em estudos de livros, revistas e publicações especializadas:

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2000, p.48)

Quanto à etapa descritiva, se fará uso de fontes primárias, através de pesquisa de campo, haja vista que neste aspecto procura-se:

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e

de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. (GIL, 2000, p. 56)

O presente estudo utilizará o instrumento de pesquisa do tipo entrevista, realizando a técnica de coleta de dados campo, a fim de constatar os impactos causados aos colaboradores em função da fusão/aquisição da empresa. Este instrumento será efetuado através do contato direto com as pessoas pesquisadas.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme citado anteriormente, este estudo tem como objetivo explorar a percepção dos indivíduos que compõem o capital humano de uma organização que passa pelo processo de fusão/aquisição, no contexto da cultura, clima organizacional e a mudança cultural advindos da implantação desta transação. Para entender os impactos do processo na organização e seus efeitos no comportamento dos colaboradores, serão apresentados, nas próximas páginas, os fundamentos teóricos de cada tema.

#### 3.1. CONCEITO DE FUSÃO/AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA

Segundo Guerra (2002), fusão/aquisição, em sua expressão mais simples, a exemplo da área das ciências exatas, significa a união de dois ou mais elementos que constituirão um novo elemento diferente dos anteriores. Na área de administração, significa a união de duas ou mais organizações que constituirão uma terceira diferente das anteriores. Conforme art. 1119 do Código Civil, a fusão se caracteriza pela união de duas ou mais sociedades para a formação de uma nova sociedade que lhe sucederá em todos os direitos e obrigações.

As operações de fusão/aquisição têm sido uma das tendências destacadas por vários autores como alternativas estratégicas para alavancar as organizações rumo ao

desenvolvimento. Apesar da importância e da tendência de crescimento das operações no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios. De acordo com pesquisas realizadas, uma das principais razões para esse elevado índice de fracasso está relacionada à complexidade presente no encontro de duas culturas. As razões para a realização deste tipo de transação influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa. Essa estratégia, por sua vez, determinará o grau de mudança tanto na empresa adquirida como na adquirente.

Conforme descrito na revista *Harvard Business Review* (2009), a filosofia na base de abordagem que certas empresas estão adotando em atividades de fusão/aquisição (F&A) é saber lidar com a incompatibilidade das empresas e, não somente, identificar o grau de compatibilidades. A abordagem, assim como mencionada, refere-se à parceria existente entre as empresas, ou seja, a compradora trata a organização comprada como uma parceira numa aliança estratégica. Neste modelo atual, destaca-se, o conceito de fusão/aquisição como a união de duas empresas, com a preservação da identidade e autonomia operacional da empresa adquirida, no intuito de criar um ambiente, no qual, ambas as empresas possam, facilmente, partilhar conhecimentos e melhores práticas, reduzindo conseqüências indesejadas da integração. A grande diferença da abordagem da parceria para as práticas tradicionais está no processo pós-fusão, diante da tomada de decisões nas cinco principais áreas, como estrutura organizacional, atividades empresariais, autonomia operacional, cúpula executiva, visão e valores.

Fica-se evidente que empresas unem-se, estrategicamente, para “juntar forças”, ampliar a oferta de produtos ou serviços, expandir o mercado, otimizar recursos entre outros vários objetivos relacionados, principalmente, à sua sobrevivência e à competitividade. As fusões /aquisições representam, para uma grande quantidade de empresários, a solução para seus problemas e suas aspirações. Estes processos podem representar a expansão em nichos de mercado, adaptação ou expansão de sua tecnologia, reconhecimento em outros mercados, ou podem implementar as estratégias organizacionais.

### 3.2. CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA CULTURAL RELACIONADOS À FUSÃO/AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA

As organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico de complexas mudanças, exigindo delas que se adaptem às novas realidades mercadológicas que o mundo globalizado exige. Diante das expectativas desse mundo, nasce uma vertente empresarial em busca de novas estratégias que afetam não só os processos de produção como também a gestão de pessoas. A oscilação da economia, bem como a velocidade das revoluções culturais e tecnológicas, vem acarretando significativas mudanças no ambiente interno das empresas. A fusão/aquisição de organizações tem sido o processo de mudança mais freqüente, caracterizando procedimentos relacionados ao neoliberalismo econômico. Esse processo é desencadeado a partir de forças externas às organizações envolvidas, sem levar em conta suas conseqüências e implicações sobre os recursos humanos, responsáveis pela sobrevivência do sistema organizacional.

A relação entre fusão e cultura organizacional está cada vez mais evidente nos indicadores de fracasso ou sucesso das relações entre organizações, ressaltando, com isso, a importância dos fatores sociais sobre os econômicos.

Segundo Santos:

Cultura Organizacional pode ser definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente, aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização. (2000, p. 38)

Várias são as estatísticas que demonstram que o principal motivo de fracassos das fusões foi o confronto de culturas diferentes que, na maioria dos casos, resultou em resistências e falta de comprometimento das pessoas que fazem parte da organização, afetando, diretamente, ao clima organizacional. De acordo com o autor, clima organizacional é definido como:

Conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta

organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas, como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. (2000, p. 29)

Quando se fala de mudança no ambiente de cultura organizacional, segundo Soto (2002), refere-se a um processo complexo, que demanda tempo, e que tem na alta direção a liderança mais apropriada. Por ser a cultura uma variável complexa, cujos conteúdos são persistentes, a mudança cultural demanda alterações em diversos elementos e em seus conteúdos para que, juntos, eles possam refletir novos padrões de normas, significados, valores e expectativas de comportamento.

A organização é um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, isto significa que, diante de um processo de fusão/aquisição ocorrido dentro de uma empresa, os impactos serão visualizados de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva desta transação, e a considerarão uma situação motivadora, porque de alguma forma ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa, causando resistência diante das mudanças necessárias ao processo. A expectativa dos membros sobre o que poderá ocorrer com sua carreira profissional, com sua rotina de trabalho, causa uma sobrecarga psicológica, podendo alterar a postura dos colaboradores e sua predisposição a enfrentar a nova realidade.

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA IPIRANGA PRODUTOS DE PETRÓLEO DIANTE DO PROCESSO DE FUSÃO/AQUISIÇÃO OCORRIDO NA MESMA

A história da Ipiranga está ligada à história do refino de petróleo no Brasil. A iniciativa de produzir derivados de petróleo no país surgiu em 1933, quando empresários brasileiros e argentinos fundaram, na cidade de Uruguaiana, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo S/A, que entrou em operação em 1934. Posteriormente, com a proibição pelo governo argentino da

reexportação de petróleo através de seu território, o funcionamento da Destilaria Rio-Grandense de Petróleo S/A ficou comprometido. Um grupo de empreendedores brasileiros, uruguaios e argentinos reuniu-se então e instalou um tanque de 80 mil barris, para abastecer a destilaria de Uruguaiana, na cidade portuária de Rio Grande, Estado do Rio Grande do Sul, a 340 km da capital, Porto Alegre. Constitui-se, então, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo. A refinaria entrou em operação no dia 7 de setembro de 1937, dando origem ao que é hoje a Refinaria Ipiranga.

Em 1938, para facilitar o acesso dos consumidores a seus produtos, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo inaugurou na cidade de Rio Grande, Estado do Rio Grande do Sul, o primeiro posto de revenda de derivados de petróleo. Contudo, a atividade de distribuição, que hoje é a principal atividade da Ipiranga, somente seria formalizada em 17 de outubro de 1957, com a criação da DPPI, responsável pelo abastecimento do Rio Grande do Sul e da região oeste e sul de Santa Catarina.

Em 1959, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo adquiriu o controle acionário da subsidiária Gulf Oil Corporation no Brasil, empresa norte-americana que possuía cerca de 500 postos, a maioria concentrada no eixo Rio - São Paulo, dando origem à Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, sediada no Rio de Janeiro.

A década de 90 foi também um marco para atividade de distribuição de derivados de petróleo da CBPI. Em 1991, depois de seis anos de desenvolvimento do programa de gás natural - GNV, a IPP inaugurou o 1º posto público para abastecimento automotivo do Brasil. Em 1993, a CBPI adquiriu o controle acionário da Companhia Atlantic de Petróleo, subsidiária da empresa norte-americana ARCO Products, aumentando a sua rede de postos e sua participação no mercado brasileiro.

Em 2007, o Grupo Ipiranga é vendido ao consórcio formado pelas Empresas Braskem, Petrobras e Ultrapar. Com a venda, encerra-se uma história de 69 anos de sucesso e bons serviços prestados pela Ipiranga. O grupo adquirente dividiu os ativos, ficando a parte petroquímica com a Braskem, e a distribuição dividida por regiões entre a Ultrapar (Sul e Sudeste) e Petrobras (Norte, Nordeste e Centro-Oeste). No que se refere às políticas e diretrizes, a empresa continua mantendo sua postura, tanto que o grupo Ultrapar sinaliza que deseja se manter forte a nível nacional, com a recente aquisição dos pontos de venda da antes concorrente Texaco.

### 3.4. EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO A FUSÃO/AQUISIÇÃO DA EMPRESA IPIRANGA

Será realizada uma pesquisa de campo para identificar os impactos causados aos funcionários em função do processo de fusão/aquisição ocorrido na empresa. Nessa pesquisa se tentará explorar como se deu a mudança na visão dos mesmos, que postura a empresa adquirente tomou em relação à adquirida, qual o papel da gerência no tocante à divulgação das informações relativas e pertinentes a movimentação ocorrida, e, principalmente, qual a sensibilidade do fator humano frente a essas mudanças, assim como, suas expectativas para o futuro. Com base nestas informações será possível definir que tipo de processo a empresa Ipiranga está utilizando, se de forma satisfatória e como seus “clientes internos” estão avaliando o mesmo.

### 3.5. ANÁLISE SWOT

Diante de todos os processos de aquisições/fusões vivenciados pela Cia Ipiranga Produtos de Petróleo foi escolhido o mais recente, aquisição da ex- congênere Texaco, para demonstração de uma análise SWOT da Cia este momento de mudanças.

No ambiente externo analisamos as oportunidades e ameaças da Cia no que diz respeito aos seus recursos humanos e os impactos que esta fusão casou em seus funcionários. Foram apuradas como ameaças o grande assedio a funcionários experientes e importantes da Texaco pelas congêneres, justamente com intuito de se aproveitarem dos momentos de incerteza profissional vivido por estes. Com relação a oportunidades podemos dizer que a Ipiranga pode aproveitar o bom momento para melhorar sua imagem perante o mercado passando a ser uma empresa mais desejada para se trabalhar.

No ambiente interno analisamos as forças e fraquezas e apuramos que uma das principais forças vividas neste momento foi ter em seu quadro de funcionários pessoas

da Texaco com uma visão diferenciada do negócio de combustíveis para melhorar os resultados da Cia. Já no que diz respeito a fraqueza podemos frisar a desmotivação de grande parte da equipe dada principalmente pela grande carga de trabalho a ser realizado com a integração entre as empresas.

### 3.6. MATRIZ BCG

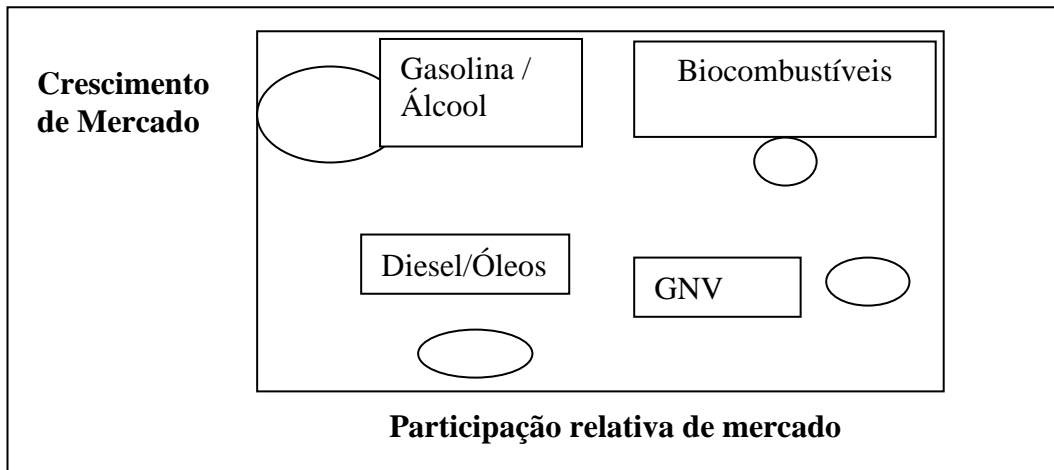
**Estrelas:** os produtos caracterizados como "estrelas" tem alta participação em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento. No caso de empresas de combustíveis como a Ipiranga Produtos de Petróleo, estes produtos são gasolinas e Etanol.

**Vacas leiteiras:** as "vacas leiteiras" têm alta participação em mercado já estabilizados, cujas taxas de crescimento são moderadas. É comum vermos "estrelas" se transformarem em "vacas leiteiras" após um tempo. No caso de empresas de combustíveis como a Ipiranga Produtos de Petróleo, estes produtos são Diesel e Óleos combustíveis.

**Pontos de interrogação:** pertencem a esse quadrante os produtos que tem baixa participação em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento. Essas “crianças problemáticas” (como também são conhecidas) têm um poder de competitividade razoável e, com as estratégias corretas, podem conquistar o consumidor. No caso de empresas de combustíveis como a Ipiranga Produtos de Petróleo, estes produtos são os Biocombustíveis.

**Abacaxis:** baixa participação em um mercado maduro, que já não apresenta sinais de crescimento, caracteriza o "abacaxi". Às vezes, pode ser adequado que a empresa simplesmente livre-se dos seus "abacaxis" ou “cachorrinhos” que somente dão prejuízos, do ponto de vista estratégico e financeiro. No caso de empresas de combustíveis como a Ipiranga Produtos de Petróleo, este produto pode ser considerado o GNV.



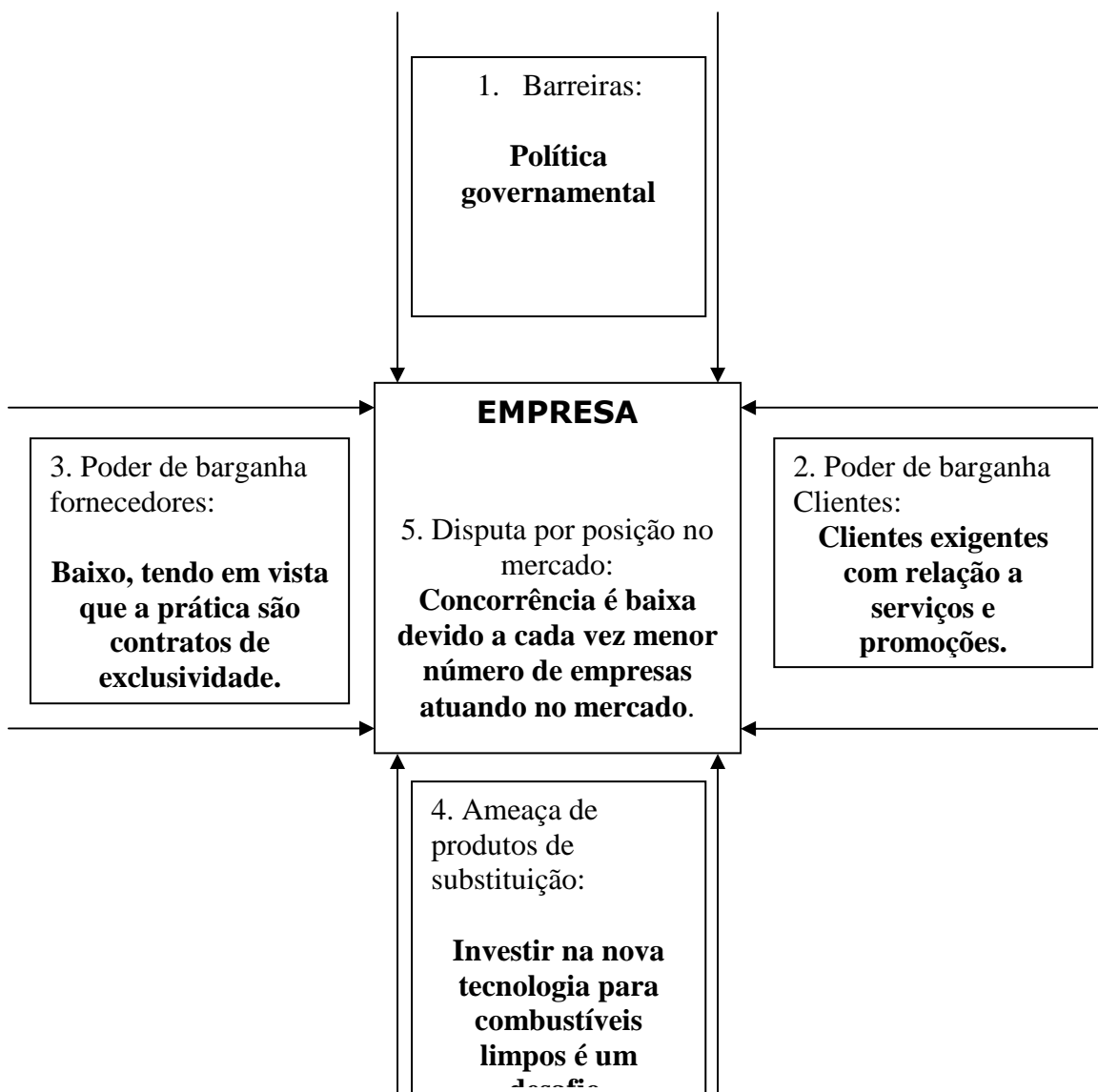


### 3.7. METODO DE PORTER

O mercado de combustíveis foi aberto no Brasil há apenas 13 anos. Antes, os preços e as margens eram tabelados pelo governo. Hoje, com a abertura do mercado, o cenário mudou completamente, deixando a concorrência mais acirrada, bem como tornando importantes estudos sobre este setor. Por conta disso, nossa pesquisa visou estabelecer as cinco forças competitivas em postos de combustíveis no Brasil.

A principal barreira atual a “ameaça de entrada” é a política governamental, uma vez que busca proteger o pequeno empresário nacional, impedindo a integração vertical de revenda (distribuidores operando postos). O fornecedor distribuidor é “poderoso”, uma vez que vinculado o posto a sua bandeira, evita a concorrência com outras distribuidoras, pois o revendedor é obrigado a adquirir seu produto.

Os clientes estão mais exigentes quanto a qualidade dos serviços prestados, e esperam algo a mais quando adquirem combustível, como brindes, promoções e outros, desafiando o revendedor que cada vez mais opera com margens pequenas de lucro. Os combustíveis alternativos são desafios para os revendedores de combustíveis. E, por fim, a concorrência desleal (sonegação de tributos, adulteração de produtos e produtos contrabandeados) é preocupante ao setor.



#### 4. RESULTADOS

As organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico de complexas mudanças, exigindo delas que se adaptem às novas realidades mercadológicas que o mundo globalizado exige. Diante das expectativas desse mundo,

nasce uma vertente empresarial em busca de novas estratégias que afetam não só os processos de produção como também a gestão de pessoas. A oscilação da economia, bem como a velocidade das revoluções culturais e tecnológicas, vem acarretando significativas mudanças no ambiente interno das empresas. A fusão/aquisição de organizações tem sido o processo de mudança mais freqüente, caracterizando procedimentos relacionados ao neoliberalismo econômico. Esse processo é desencadeado a partir de forças externas às organizações envolvidas, sem levar em conta suas conseqüências e implicações sobre os recursos humanos, responsáveis pela sobrevivência do sistema organizacional.

No decorrer dos últimos anos, o número de operações de fusões/aquisições de empresas teve um aumento considerável, sejam bancos, seguradoras, autopeças, siderúrgicas, empresas alimentícias, enfim, todos os setores já passaram por este processo e os números indicam que esta onda é crescente. Estas operações são vistas como estratégias corporativas, pois constituem uma alternativa muito interessante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e a conjuntura econômica mundial. Conforme pesquisa atual realizada pela empresa de consultoria Pricewaterhousecoopers (2010), destaca-se que o número acumulado de negócios até julho de 2010 registrou 434 transações, volume de 34% maior em relação ao mesmo período do ano anterior e recorde histórico para o período. A média de transações no período é de 62 negócios/mês e crescimento de cerca de 7% em relação a anos de boa atividade como 2007 e 2008. A participação do capital nacional se manteve representativa em 60% das transações de compra de participação. Em números absolutos, o capital nacional esteve presente em 220 transações em 2010, No mesmo período em 2009 foram 160 transações. O capital estrangeiro esteve presente em 40% dos negócios anunciados, o equivalente a 145 transações. Na pesquisa realizada destacaram-se, também, os setores com maior volume de transações em 2010. O setor de alimentos, com participação de 10% no total das transações, destacou-se com negócios envolvendo os segmentos de proteína animal, açúcar /álcool e produtos agrícolas. Internacionalização de grandes grupos nacionais afetou este movimento. Em TI, com 9% das transações, destaque para as transações nos sub-segmentos de software e sistemas de rede. Mineração, com 8%, destacou-se com transações de petróleo, gás e derivados. Os setores químico/petroquímico, bancos e varejo representam juntos 21% das transações.

Fica-se evidente que empresas unem-se, estrategicamente, para “juntar forças”, ampliar a oferta de produtos ou serviços, expandir o mercado, otimizar recursos entre outros vários objetivos relacionados, principalmente, à sua sobrevivência e à competitividade. As fusões /aquisições representam, para uma grande quantidade de empresários, a solução para seus problemas e suas aspirações. Estes processos podem representar a expansão em nichos de mercado, adaptação ou expansão de sua tecnologia, reconhecimento em outros mercados, ou podem implementar as estratégias organizacionais. Mas, apesar do crescente volume de transações deste gênero, mesmo diante da instabilidade do ambiente macroeconômico, é notória a existência de barreiras e fatores críticos de sucesso para a captura do valor do negócio pós-aquisição. Percebe-se que há grandes dificuldades na efetivação de sinergias, planejamento da integração e gestão das pessoas-chave antes e durante a fusão. O esforço ainda é insuficiente para a mensuração dos investimentos relacionados com os objetivos a serem alcançados, a formalização do racional e do motivador, a estratégia de integração e as sinergias de curto prazo.

O processo de integração entre as empresas parece ser o ponto crucial após as fusões; e é o êxito neste processo que vai determinar o sucesso da empresa conjugada. Todas as relações e operações são diferentes entre as empresas, e a administração destas diferenças é o que pode determinar o futuro destas corporações, dentre elas, a integração dos funcionários ao processo, visando reduzir os efeitos negativos dos conflitos de valores e mudanças culturais. Quando se presencia um caso de fusão/aquisição deve-se estar ciente de que a cultura organizacional da empresa passará por uma reestruturação, pois o que antes era fácil de lidar, no que diz respeito à mudança, vira um mar de incertezas e novos aspectos até então não presenciados. Tem-se de estar disposto a enfrentá-los, visando o bem estar de todos e da organização. Com o mar de incertezas vem o medo, a resistência, os empecilhos, e, é claro, a desmotivação, dificuldades que terão que ser enfrentadas, diariamente, até o bem comum. O administrador bem preparado tem que estar com o seu fator humano disposto a passar por estas mudanças e tentando aprender com elas, a lidar com as pessoas e seus medos. Antes de ser administrador, existe um fator humano, pensante e capaz de errar e, com isto, deve estar pressuposto a lidar com situações até então não abordadas na teoria e, num caso de fusão/aquisição, onde a cultura de outra empresa é imposta a nova empresa, o administrador, como líder, tem que estar preparado a lidar com situações que estarão a

todo tempo o pondo a prova, e o objetivo deste estudo é mostrar os impactos enfrentados pelos funcionários, sejam eles negativos ou positivos, diante de um processo tão comum, mas de extrema complexidade.

Segundo Guerra (2002), fusão/aquisição, em sua expressão mais simples, a exemplo da área das ciências exatas, significa a união de dois ou mais elementos que constituirão um novo elemento diferente dos anteriores. Na área de administração, significa a união de duas ou mais organizações que constituirão uma terceira diferente das anteriores. Conforme art. 1119 do Código Civil, a fusão se caracteriza pela união de duas ou mais sociedades para a formação de uma nova sociedade que lhe sucederá em todos os direitos e obrigações. As operações de fusão/aquisição têm sido uma das tendências destacadas por vários autores como alternativas estratégicas para alavancar as organizações rumo ao desenvolvimento. Apesar da importância e da tendência de crescimento das operações no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios. De acordo com pesquisas realizadas, uma das principais razões para esse elevado índice de fracasso está relacionada à complexidade presente no encontro de duas culturas. As razões para a realização deste tipo de transação influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa. Essa estratégia, por sua vez, determinará o grau de mudança tanto na empresa adquirida como na adquirente.

Conforme descrito na revista *Harvard Business Review* (2009), a filosofia na base de abordagem que certas empresas estão adotando em atividades de fusão/aquisição (F&A) é saber lidar com a incompatibilidade das empresas e, não somente, identificar o grau de compatibilidades. A abordagem, assim como mencionada, refere-se à parceria existente entre as empresas, ou seja, a compradora trata a organização comprada como uma parceira numa aliança estratégica. Neste modelo atual, destaca-se, o conceito de fusão/aquisição como a união de duas empresas, com a preservação da identidade e autonomia operacional da empresa adquirida, no intuito de criar um ambiente, no qual, ambas as empresas possam, facilmente, partilhar conhecimentos e melhores práticas, reduzindo conseqüências indesejadas da integração. A grande diferença da abordagem da parceria para as práticas tradicionais está no processo pós-fusão, diante da tomada de decisões nas cinco principais áreas, como estrutura organizacional, atividades empresariais, autonomia operacional, cúpula executiva, visão e valores.

A relação entre fusão e cultura organizacional está cada vez mais evidente nos indicadores de fracasso ou sucesso das relações entre organizações, ressaltando, com isso, a importância dos fatores sociais sobre os econômicos.

Segundo Santos (2000, p. 38):

Cultura Organizacional pode ser definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente, aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Várias são as estatísticas que demonstram que o principal motivo de fracassos das fusões foi o confronto de culturas diferentes que, na maioria dos casos, resultou em resistências e falta de comprometimento das pessoas que fazem parte da organização, afetando, diretamente, ao clima organizacional. De acordo com o autor, clima organizacional é definido como:

Conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas, como variáveis comportamentais de resultado ou eventos de saída. (SANTOS, 2000, p. 29)

Quando se fala de mudança no ambiente de cultura organizacional, Soto (2002) refere-se a um processo complexo, que demanda tempo, e que tem na alta direção a liderança mais apropriada. Por ser a cultura uma variável complexa, cujos conteúdos são persistentes, a mudança cultural demanda alterações em diversos elementos e em seus conteúdos para que, juntos, eles possam refletir novos padrões de normas, significados, valores e expectativas de comportamento.

A organização é um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, isto significa que, diante de um processo de fusão/aquisição ocorrido dentro de uma empresa, os impactos serão visualizados de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva desta transação, e a considerarão uma situação motivadora, porque de alguma forma ela atende suas aspirações e desejos.

Outros, frente à mesma situação, terão uma percepção negativa, causando resistência diante das mudanças necessárias ao processo. A expectativa dos membros sobre o que poderá ocorrer com sua carreira profissional, com sua rotina de trabalho, causa uma sobrecarga psicológica, podendo alterar a postura dos colaboradores e sua predisposição a enfrentar a nova realidade.

Em pesquisa realizada pela empresa de consultoria Pricewaterhousecoopers (2008-2009), “Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil”, com 100 empresas brasileiras que passaram, recentemente, pelo processo de fusão/aquisição, na qual o enfoque girou em torno das barreiras dos fatores críticos de sucesso durante a fase de integração entre as empresas, destacou-se a preocupação com a gestão das expectativas das pessoas e integração operacional.

A pesquisa foi direcionada para as empresas que planejam realizar alguma fusão/aquisição, pelo fato do estudo oferecer uma visão bastante clara dos desafios a serem enfrentados e das ações práticas para capturar o valor da transação. Dentre os diversos fatores críticos apontados na pesquisa que afetam o processo de fusão como a fase pre-deal, ou seja, formatação do contrato e valor de compra, mapeamento da sinergia financeira e operacional, os gastos na fase de integração, entre outros, dá-se destaque para gestão das expectativas das pessoas e integração operacional, devido serem estes os temas em estudo.

Quando questionado sobre os fatores mais preocupantes durante a fase de planejamento da integração, metade das empresas pesquisadas apontou a gestão das expectativas dos colaboradores e o planejamento da integração entre as áreas. Na opinião das empresas, a captura de valor da transação também envolve processos mais efetivos de comunicação interna sobre os detalhes do processo, dando maior transparência ao negócio e mais clareza na divulgação da nova missão e visão da empresa. Uma vez que os colaboradores estejam informados, pode administrar mais facilmente suas expectativas, o que contribui para melhor aceitar os processos de mudança.

A implantação de uma única cultura, por identificação e minimização de gaps de conhecimento na nova estrutura, atrelado a um processo de integração bem planejado, resulta em uma boa fórmula para o sucesso da operação. O comportamento das pessoas diante de uma fusão/aquisição e da conseqüente integração dos negócios não pode ser medido em planilhas. Para o sucesso da transação, é aconselhável adotar um processo

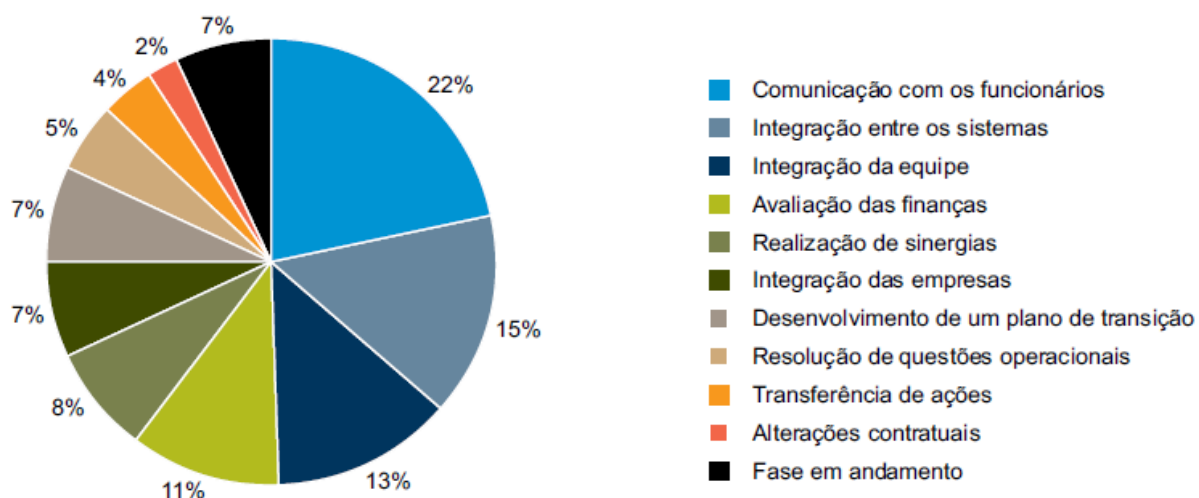
participativo para definir as ações, considerando as opiniões dos responsáveis pela implantação do projeto de integração. Conforme apresentado na Figura 1, o processo de comunicação deve incluir todos os aspectos relacionados à fusão, principalmente, a integração de sistemas e das equipes. O cenário previsto para o futuro deve ser compartilhado com todas as áreas e discutido com o objetivo de motivar, minimizar inseguranças e mostrar que o sucesso da operação depende do esforço individual dos colaboradores.

A reação e a colaboração dos profissionais, durante o processo de integração, dependem do adequado monitoramento das expectativas e da compreensão de todos quanto aos objetivos da fusão e de como cada um deve se comportar nesse período de mudança. Na maioria das vezes, a equipe responsável por gerir o processo de integração inicia seu trabalho pela área de Sistemas, passando depois aos processos de negócio e assim por diante. Em geral, a gestão de pessoas e de diferenças culturais não é considerada prioridade, prejudicando a criação de valor prevista com o negócio. A pesquisa citada acima constata que para a obtenção do valor estimado da transação é recomendável realizar uma avaliação da cultura de cada empresa, que permita entender e mensurar os principais desafios da integração para os gestores e colaboradores. A identificação das diferenças culturais permitirá mapear os principais gaps de conhecimento e determinar o nível de complexidade na implantação da estratégia de integração. As diferenças culturais devem ser a principal premissa no desenvolvimento dos planos de integração de pessoas, processos e sistemas.

Figura 1 – Gráfico expoente dos impactos empresa x fusão/aquisição



### Principais preocupações no primeiro dia após a conclusão e anúncio da transação:



Fonte: Pricewaterhousecoopers (2008-2009, p. 14)

Outro dado interessante revelado na pesquisa realizada pela empresa de consultoria Pricewaterhousecooper é que, em média, 25% dos gestores decidem não permanecer na empresa em virtude de políticas contratuais estabelecidas pela nova administração. A demissão de profissionais pode representar um custo adicional considerável e, além disso, perde-se uma parte importante do capital intelectual e do conhecimento num momento em que a expertise na operação é fundamental para o sucesso da transação.

O grande desafio durante a integração é o desenho de um plano de retenção dos colaboradores de alta e média gerência que detenham conhecimento sobre o funcionamento de ambas as empresas e possam colocar em prática as sinergias operacionais e financeiras. Os custos com as demissões são tangíveis, embora não sejam pequenos, e podem ser estimados e incluídos no valor oferecido para a compra da empresa – alvo.

Os colaboradores de ambas as empresas têm de lidar com a sobrecarga de funções, pois, além de continuar executando suas atividades rotineiras, precisam assumir atividades relacionadas à transição. Inevitavelmente, nessa etapa, as empresas precisam contar com ajuda externa ou mesmo contratar novos colaboradores. Via de

regra, esse é um custo não previsto, mas que pode e deve ser estimado e negociado no valor da transação.

É necessária a realização de uma avaliação objetiva que demonstre quais serão as competências relevantes no momento do processo. Em paralelo, a empresa deve desenvolver um plano para reter os profissionais avaliados como críticos na transição, pelo menos nos primeiros seis meses pós-fusão. O capital intelectual também deve ser considerado como um ativo na empresa.

A pesquisa torna evidente que, na maioria dos casos, as empresas organizam somente uma equipe operacional que fica responsável pela análise dos aspectos tributários, contábeis e financeiros da empresa adquirida durante a fase inicial do processo de fusão/aquisição. Nessas circunstâncias, deve ser formado um segundo time que, em paralelo, focaria os aspectos essenciais para a mudança bem sucedida.

Exemplificando, têm-se o processo de fusão/aquisição vivenciado na empresa Ipiranga Produtos de Petróleo, destacando alguns impactos sofridos pelos seus colaboradores, assim como, o planejamento desenvolvido pela mesma para enfrentar as dificuldades diante das mudanças. A história da Ipiranga está ligada à história do refino de petróleo no Brasil. A iniciativa de produzir derivados de petróleo no país surgiu em 1933, quando empresários brasileiros e argentinos fundaram, na cidade de Uruguaiana, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo S/A, que entrou em operação em 1934. Posteriormente, com a proibição pelo governo argentino da reexportação de petróleo através de seu território, o funcionamento da Destilaria Rio-Grandense de Petróleo S/A ficou comprometido. Um grupo de empreendedores brasileiros, uruguaios e argentinos reuniu-se então e instalou um tanque de 80 mil barris, para abastecer a destilaria de Uruguaiana, na cidade portuária de Rio Grande, Estado do Rio Grande do Sul, a 340 km da capital, Porto Alegre. Constituiu-se, então, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo. A refinaria entrou em operação no dia 7 de setembro de 1937, dando origem ao que é hoje a Refinaria Ipiranga. Quando foi criada a pequena refinaria de petróleo há mais de 70 anos, muita gente pensou que seria vencida pela forte concorrência, adversidades do mercado, mudanças na política, falta de matéria-prima e disputa com multinacionais. Entretanto, sua história de desenvolvimento continuou.

Em 1938, para facilitar o acesso dos consumidores a seus produtos, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo inaugurou na cidade de Rio Grande, Estado do Rio

Grande do Sul, o primeiro posto de revenda de derivados de petróleo. Contudo, a atividade de distribuição, que hoje é a principal atividade da Ipiranga, somente seria formalizada em 17 de outubro de 1957, com a criação da DPPI, responsável pelo abastecimento do Rio Grande do Sul e da região oeste e sul de Santa Catarina. Em 1959, a Ipiranga S/A Cia. Brasileira de Petróleo adquiriu o controle acionário da subsidiária Gulf Oil Corporation no Brasil, empresa norte-americana que possuía cerca de 500 postos, a maioria concentrada no eixo Rio - São Paulo, dando origem à Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, sediada no Rio de Janeiro. Esse seria seu primeiro movimento de fusão/aquisição ao longo de sua trajetória. A chegada da década de 90 trouxe também novos desafios. O avanço da globalização aguçou a concorrência e aprofundou as exigências de eficiência e competitividade na economia mundial. Para ficar mais forte e mais ágil, a Ipiranga repensou sua estratégia de diversificação, preparando-se para acelerar ainda mais o crescimento. Foi, também, nessa época, o marco para atividade de distribuição de derivados de petróleo da CBPI. Em 1991, depois de seis anos de desenvolvimento do programa de gás natural - GNV, a Ipiranga Produto de Petróleo inaugurou o 1º posto público para abastecimento automotivo do Brasil. Em outubro de 1993, a capa da revista Exame trazia uma chamada surpreendente: a notícia da compra da Companhia Atlantic de Petróleo, subsidiária da empresa norte-americana ARCO Products, aumentando a sua rede de postos e sua participação no mercado brasileiro. Depois da compra da Gulf, a Ipiranga repetia o feito na década de 90. O fato histórico, comparado pelo periódico ao nascimento de um gigante, acabaria se transformando no marco definidor da trajetória de ajustamento e expansão da Ipiranga.

No ano de 2007, a Ipiranga passou por uma nova fase. A Ultrapar, um dos maiores conglomerados privados do Brasil, firmou acordos para a aquisição dos ativos de distribuição de combustíveis e lubrificantes da Ipiranga localizados nas Regiões Sul e Sudeste. Resultado: a marca Ipiranga, sinônimo de tradição e qualidade, manteve-se forte nestas regiões. O Grupo Ipiranga é vendido ao consórcio formado pelas Empresas Braskem, Petrobras e Ultrapar. O grupo adquirente dividiu os ativos, ficando a parte petroquímica com a Braskem, e a distribuição dividida por regiões entre a Ultrapar (Sul e Sudeste) e Petrobras (Norte, Nordeste e Centro-Oeste).

No que se refere às políticas e diretrizes, a empresa continua mantendo sua postura, tanto que o grupo Ultrapar sinaliza que deseja se manter forte a nível nacional,

com a recente aquisição dos pontos de venda da antes concorrente Texaco, em Abril de 2009. Com a compra da Texaco pela Ultrapar, a Ipiranga aumentou a sua rede em 2 mil postos de combustíveis, totalizando, desde então, 5,5 mil postos de combustíveis com abrangência em todo o território nacional. A incorporação dos postos Texaco nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte permitiu à Ipiranga atender com maior eficiência clientes com operações e necessidades em escala nacional. Com isso, a Ipiranga voltou a ter acesso a regiões de altas taxas de crescimento de consumo. Os ganhos de escala gerados pela união entre Ipiranga e Texaco resultaram em serviços de melhor qualidade e em maior competitividade para todos os postos da rede, com benefícios para o consumidor. Seus negócios englobam ainda a distribuição e a venda direta de lubrificantes, bem como o negócio de varejo, operado através de franquias das lojas AMPM.

Diante de tantas mudanças ao longo de sua história de vida, devido aos processos de fusão/aquisição vivenciados pela empresa, além de crescimento organizacional e reestruturação econômica dentro do mercado, a Ipiranga desenvolveu uma elaborada engenharia financeira e estratégia empresarial para enfrentar os aspectos subjacentes relevantes como: mercadológicos, políticos, dificuldades, sinergias, bem como os possíveis impactos causados ao seu capital humano. Dentre os desdobramentos executados pela empresa para uma integração bem sucedida, a sinergia é um dos destaques, pois as sinergias são comumente esperadas nas transações de fusão/aquisição. Elas representam os ganhos e benefícios decorrentes da união empresarial. Independente de qual tenha sido a motivação para a realização do processo de fusão/aquisição, a Ipiranga jamais encarou a transação como uma simples estratégia para que a empresa crescesse rapidamente, mas como um processo complexo, que exige um grande planejamento e adequada implantação. Dentre as principais dificuldades enfrentadas no processo destacam-se: choques de culturas corporativas; divergências e incompatibilidades de estilos de gestão; dificuldade de entendimento, pela firma adquirente, das rotinas e capacitações da empresa adquirida; saída de pessoas estratégicas; recursos para viabilizar o negócio; perda de foco e de direção; fofocas e boatos internos; desmotivação dos funcionários diante do risco de dispensa, estrutura organizacional, publicidade, imagem e relacionamento com fornecedores e clientes. Os aspectos pós-aquisição cujo gerenciamento são cruciais para a concretização desses

ganhos e para o sucesso da aquisição, são de extrema importância para a Ipiranga, destacando a análise dos impactos causados aos colaboradores.

A Ipiranga entende que seus funcionários devem estar focados nos resultados da empresa, atuando como verdadeiros empreendedores dentro do negócio. Dessa forma, busca desenvolver profissionais competentes que contribuam com as estratégias e metas da Companhia e entendam os efeitos de seu trabalho para a organização. Nesse sentido acredita que investir em seus colaboradores é fundamental para manter o seu diferencial competitivo. A empresa tem investido continuamente na capacitação e desenvolvimento de seus profissionais e colaboradores vindos da empresa adquirida. Para isso disponibiliza um amplo programa de Treinamento, chamado PGT, que possibilita o aprendizado contínuo, alinhamento dos profissionais à estratégia da empresa e, conseqüentemente, a geração de resultados. O programa abrange cursos dos mais variados temas, possibilitando a integração das áreas, além, é claro, da discussão com todos os envolvidos sobre os processos de fusão/aquisição ocorridos na empresa. Também prevê abordagem específica para a capacitação e desenvolvimento de seus clientes e suas equipes, oferecendo treinamentos que fortaleçam suas habilidades e conhecimentos na gestão do negócio. A Ipiranga conta, também, com o apoio de empresas de consultorias, as quais desenvolvem um planejamento de todo o processo de fusão/aquisição, acompanhando cada etapa, verificando possíveis problemas, analisando as diferenças entre as empresas referentes a processos, sistema e a cultura organizacional, criando soluções para evitar que tais aspectos impactem a transição. O serviço de consultoria permanece, também, na fase de pós-fusão, na qual se identifica os maiores riscos do processo.

A Ipiranga prioriza o aproveitamento interno e o desenvolvimento dos talentos nas oportunidades de crescimento profissional através do Plano de Sucessão e Carreira. Este plano permite identificar funcionários com potencial de desenvolvimento, alinhando ações concretas às estratégias de crescimento profissional. Além disso, a empresa apresenta um programa de desenvolvimento que proporciona aos funcionários a vivência em outros cargos ou atividades diferenciadas, participação em grupos multifuncionais, job rotation, entre outros. Este programa tem o objetivo de integrar os colaboradores, de todos os níveis, criando um ambiente com um clima organizacional satisfatório para motivar os funcionários. Outro trabalho realizado pela Ipiranga é o programa que acompanha o desempenho do funcionário e seu nível de contribuição para

o resultado da empresa. Engloba a definição de objetivos quantitativos e qualitativos, acompanhamento dos resultados, bem como avaliação, feed-back e ações que promovem a melhoria constante.

Apesar de todas as alterações enfrentadas pela Ipiranga, principalmente, no que diz respeito à cultura da empresa, a qual foi, durante 70 anos, uma empresa familiar, com uma cultura organizacional marcante; hoje, depois do processo de fusão/aquisição, tem-se uma nova organização, bem estruturada, em desenvolvimento contínuo, sempre buscando se adaptar ao mercado econômico, mantendo, como prioridade, a qualidade de seus produtos/serviços e a preocupação com seu capital humano.

Para mensurar os fatos ocorridos na Ipiranga, foi realizada uma pesquisa de campo para identificar os impactos causados aos funcionários em função do processo de fusão/aquisição vivenciado pela empresa. Nessa pesquisa tentou-se explorar como se deu a mudança na visão dos mesmos, que postura a empresa adquirente tomou em relação à adquirida, qual o papel da gerência no tocante à divulgação das informações relativas e pertinentes a movimentação ocorrida, e, principalmente, qual a sensibilidade do fator humano frente a essas mudanças, assim como, suas expectativas para o futuro. Com base nestas informações foi possível definir se o tipo de processo que a empresa Ipiranga está utilizando é satisfatório e como seus “clientes internos” estão avaliando o mesmo.

O primeiro passo da pesquisa foi a seleção de perguntas que seriam questionadas, diretamente, através de uma entrevista com alguns funcionários que participaram do processo de fusão/aquisição. Tentou-se abordar os temas mais relevantes sobre o estudo, possibilitando uma análise das respostas adquiridas, no intuito de visualizar as satisfações e insatisfações dos colaboradores de forma clara e objetiva. Para isso, definiu-se a criação de perguntas-chaves que extraíssem de cada entrevistado sua visão sobre o processo de fusão/aquisição, apontando seus principais medos diante da transação, assim como, os benefícios adquiridos e expectativas para o futuro.

Apesar das diferentes formas de responder a cada questionamento, todos os entrevistados, independente de gênero, idade, cargo, tempo de empresa; deram destaque aos mesmos temas. A preocupação com a manutenção do emprego é uma das grandes causas de estresse entre os colaboradores, principalmente, quando se enfrenta tantas mudanças em função do processo de fusão, em que a característica de cortes de gastos a

partir de demissões e redução do quadro administrativo é inevitável. Os funcionários destacaram que a empresa Ipiranga sempre teve o objetivo de trabalhar as expectativas e preocupações dos antigos e dos novos funcionários, através da contratação de empresas de consultoria especializadas em Recursos Humanos. “Consultorias são fundamentais para a redação de documentos, a realização de auditorias, contas. Mas também têm papel importante no processo de fusão com a criação de uma nova forma de administração. São elas que ajudam os dirigentes a transmitir o espírito do novo negócio ou uma mudança estrutural de grande porte”, explica um dos entrevistados. Segundo a visão dos colaboradores, o processo consiste em “trabalhar” com a cabeça de líderes de equipes e a massa de trabalhadores de uma companhia, já que os cargos de diretorias são discutidos em um outro momento. O funcionário não sabe como vai ser cobrado, o que o novo chefe esperará dele, qual seu modo de operar. Assim, é preciso trabalhar com a pessoa que vai comandar a equipe, para depois integrar os dois profissionais. Antes disso, a empresa já precisa ter definido seus objetivos e metas. No caso das demissões ocorridas na Ipiranga, a informação foi dada imediatamente, seguida da explicação de que não seria de forma aleatória, que todos seriam avaliados e, os que chegassem a ser dispensados, teriam ajuda de profissionais para a recolocação no mercado. Apesar de serem medidas paliativas adotadas pela Ipiranga, já que não garantem a conquista de um novo posto de trabalho ao funcionário desligado, elas são importantes também para mostrar, aos que permaneceram na empresa, que o compromisso com seus funcionários continua.

Outro ponto destacado foi à gestão de mudanças, a qual promove a implantação de uma nova cultura organizacional, o que normalmente representa grandes impactos que, se não forem bem administrados, podem desmotivar os colaboradores. Isto acontece porque qualquer que seja a mudança é preciso envolver as pessoas no processo. Na opinião dos entrevistados, esta é uma das principais causas de fracasso na implantação de mudanças, podendo até comprometer a viabilidade de outros projetos e os rumos da organização. Durante um processo crítico de mudança, todos se envolvem com uma grande quantidade e variedade de relações durante o dia. A habilidade de construir e manter relacionamentos com outras pessoas é algo desafiador e altamente compensador. Quando partilhamos experiências positivas com colegas, enriquecemos as nossas vidas, a vida das pessoas e a qualidade da organização em que trabalhamos. As boas interações, aquelas que ajudam a atingir uma meta e mantêm ou valorizam os

relacionamentos profissionais, são indicativos de administração efetiva. O objetivo é sempre tornar mais eficazes os relacionamentos dentro das organizações. “Sensibilidade interpessoal é uma habilidade que pode ser praticada e desenvolvida, afinal a mudança começa nas pessoas”, diz um dos colaboradores entrevistados.

Discutiu-se, também, a importância de formular e definir a estratégia de expansão e deixar claro o porquê da fusão/aquisição para os envolvidos, ou seja, a comunicação a todos os funcionários da empresa sobre a transação. Todos os entrevistados concordaram que um dos fatores que mais afetam o sucesso de uma operação desse tipo é a parte emocional das pessoas, isto é, àquilo que as leva a todos perguntarem: o que vai acontecer comigo? Qual será minha função? Quem será meu chefe? e afirmam que o erro mais comum, e o mais grave, na gestão de recursos humanos durante um processo de fusão, é a falta de comunicação (tanto interna quanto externa). É necessário formar uma equipe de especialistas em recursos humanos capaz de garantir em pouco tempo que todos saibam o que podem esperar da nova organização — a começar pela cúpula da empresa até os postos mais distantes das decisões. Destacou-se que o direito dos trabalhadores de receber informações é um “imperativo legal”, e que a Ipiranga promove, periodicamente, a realização de pesquisas de percepção interna dos profissionais da empresa para saber quais seriam os empregados indispensáveis. Foi comentado que deve-se também solucionar as dúvidas das pessoas que participam do processo de fusão, sempre com uma transparência absoluta nas informações prestadas, comunicando todas as decisões no menor tempo possível, avaliando o impacto econômico e pessoal, planejando a integração e a realização da nova estrutura e formando e informando os trabalhadores envolvidos no processo de fusão. O tempo que se usa para falar dos rumores, sobre o que acontecerá comigo, quem foi despedido etc., etc., desvia a atenção do principal, diminui a produtividade e o cliente encontra bons motivos para comprar da concorrência

Os entrevistados asseguram que as diferenças culturais “são inevitáveis”, e consideram um erro grave esquecer-se delas na hora de formular a estratégia de marketing e de criar a imagem corporativa do grupo resultante da fusão. Antes da operação, é imprescindível analisar os aspectos culturais que podem dificultar — ou fortalecer — a integração. Uma vez identificados, pode-se decidir não seguir adiante (a cultura é algo muito difícil de mudar, dada a sua inércia), ou então trabalhar com o objetivo de modelá-la. A única coisa que de fato acaba depois da fusão são as diferenças



peçoais no conselho, pois as diferenças culturais entre os empregados persistem. É preciso definir a cultura da nova empresa, envolver todos os níveis da organização, por meio da fixação de novos valores, da análise de sua conduta no dia-a-dia e da implantação de políticas tangíveis que dêem sustentação ao desenvolvimento da nova cultura, além de profissionais com perfis adequados à consecução dos objetivos estratégicos definidos.

Conforme mencionado por todos, diz que em um processo desse tipo, sempre há ganhadores e perdedores, mas é muito importante não prolongar a agonia e, principalmente, demonstrar respeito e gratidão àqueles que saem, tanto no plano afetivo quanto no financeiro. Não se deve esquecer que essas pessoas levarão consigo uma imagem da empresa para os clientes e para a sociedade de modo geral. As reestruturações de pessoal são sempre processos complicados e com uma carga emocional enorme, e todos reconhecem que a Ipiranga sempre buscou alternativas que a permitisse, de algum modo, procurar atenuar seus efeitos. A empresa colocou em funcionamento uma política de integração total, evitando que os trabalhadores continuassem a se ver como funcionários da empresa de origem. Outra maneira adotada pela Ipiranga para atenuar os efeitos negativos do corte de pessoal consiste em propor a terceirização de alguns serviços da empresa, alocando para esse trabalho os funcionários demitidos. Foi enfatizado por todos os entrevistados que a Ipiranga continua apoiando todo o processo de comunicação, ou seja, não se trata apenas de informar a respeito dos planos futuros para cada função, mas também informar, sempre de forma transparente, sobre o desenvolvimento do processo e sanar as dúvidas de todos os empregados, e não só da direção.

É natural ter medo no início, em função das mudanças rápidas, do choque cultural, da integração, enfim, das inseguranças, mas os benefícios também são relevantes, como treinamentos, crescimento profissional, valorização dos colaboradores, novos sistemas e processos, comentam os entrevistados. Não há o que discutir mais: o negócio já foi consumado. Os dois times precisam entender que devem trabalhar juntos e encarar como uma nova oportunidade que surge.

## 6. CONCLUSÃO

Após uma análise sobre o processo de fusão/aquisição e seus impactos causados aos colaboradores das empresas que vivenciaram a transição, pontuou-se vários aspectos inerentes ao processo, bem como as vantagens e desvantagens da operação ao capital humano.

Para que a fusão/aquisição seja concluída com sucesso, é preciso que os funcionários se concentrem nos negócios e nos clientes, e não em rumores e incertezas sobre seu emprego. Nesse sentido, é preciso preservar os talentos de ambas as empresas, dar muita atenção aos aspectos estruturais e ao organograma da empresa, à avaliação de perfis, harmonização de estruturas de retribuição, redefinição da cultura organizacional e, principalmente, muita comunicação. Os talentos das empresas são preservados por meio de entrevistas cruzadas, relatórios prévios autorizados, avaliação de desempenho e consecução de objetivos de funcionários e departamentos.

Os processos de fusão entre as empresas dependem da gestão eficiente das mudanças, cujo sucesso envolve avaliação das necessidades, visão, uso de ferramentas adequadas, gestão de recursos humanos e recompensa. Esses são o conjunto dos principais fatores críticos de sucesso num processo de integração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Código Civil e Constituição Federal*. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga. Disponível em:  
<<http://www.ipiranga.com.br>>. Acesso em: junho de 2010.

GUERRA, M. C. *Fusões Bancárias: O Caso Bancomer*. Disponível em:  
<<http://www.herzog.economia.unam.mx/secss/TesisFE/GerraMC>>. Acesso em: junho de 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Disponível em:  
<[http://www.pwc.com/pt\\_BR/br/estudos-pequisas](http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pequisas)>. Acesso em: setembro de 2010.

RAMAN, A. P.; KALE, P.; SINGH, H. *Fusões & Aquisições: Não assimile a empresa adquirida – seja parceiro dela*. Revista Harvard Business Review. V.87, n. 12, p. 79-85, dez. 2009.

REVISTA ULTRAGAZ. *A mega-aquisição do Grupo Ipiranga*. Abril 2007.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação*. São Paulo: Stiliano, 2000.

SOTO, E. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.