

# **FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DO TEATRO DE OPERAÇÕES**

**Flávio C. Vasconcelos** – FGV-EAESP , São Paulo, Brasil

**Miguel P. Caldas** – Loyola University, New Orleans, USA

**Thomaz Wood Jr.** – FGV-EAESP , São Paulo, Brasil

## **Resumo**

Fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de transformação organizacional. Porém, muitos destes processos falham, resultando em traumas e destruição de valor. Isto faz crer que as razões que contribuem para o seu sucesso não são bem entendidas ou não são praticadas. Este artigo apresenta uma pesquisa exploratória realizada sobre 53 casos de fusões e aquisições que ocorreram no Brasil entre 1996 e 2000. O estudo sugere que a forma como o processo de fusão ou aquisição é conduzido – incluindo medidas como foco na comunicação, redução de demissões ao mínimo e desenvolvimento de atitude de respeito aos funcionários – contribui de forma efetiva para melhores resultados. Este artigo também apresenta uma proposta de tipologia para abordagens reducionistas e discute prováveis razões para sua adoção em processos de fusão ou aquisição.

## **Palavras-chaves**

Fusões e aquisições, transformação organizacional, países em desenvolvimento, reducionismo

## **Abstract**

Mergers and acquisitions are among the most relevant and dramatic forms of organizational transformation. However, many of those processes fail, resulting in traumas and destruction of value. That leads to hypothesize that the reasons that contribute for the success are not well understood or not put in practice. This article presents an exploratory survey made among 53 merger and acquisition processes that took place in Brazil between 1996 and 2000. This study suggests that the way the merger or acquisition process is conducted – comprehending attitudes and initiatives such as focus on communication, keeping layoffs to its minimum, as well as developing an attitude of dignity and respect towards employees – contribute to better results. This article also presents the proposal for a typology of reductionistic approaches and discusses probable reasons for their adoption in merger or acquisition processes.

## **Keywords**

Mergers and acquisitions, organizational transformation, developing countries, reductionism

# **FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL:**

## **UMA ANÁLISE CRÍTICA DO TEATRO DE OPERAÇÕES**

*As teorias devem ser o mais simples possível,  
mas não devem ser tão simples que sejam  
incapazes de explicar a realidade.*

Albert Einstein (1879-1955)

### **1. INTRODUÇÃO**

Em 1998, foi anunciada uma das maiores negociações da história empresarial. A fusão em escala global da Chrysler com a Daimler-Benz foi uma gigantesca operação que prometia reunir o prestígio de uma das mais tradicionais empresas da Europa com uma revitalizada, ágil e lucrativa empresa norte-americana. Executivos das duas empresas declaravam à época ter grandes esperanças para o conglomerado recém-nascido.

Porém, enquanto uma grande campanha publicitária mostrava o “lado humano” do processo, retratando rostos sorridentes de empregados das duas empresas, alguns especialistas e consultores previam que sérias dificuldades surgiriam da fusão de duas culturas e estilos gerenciais tão diferentes. A cultura organizacional da Chrysler era tida como agressiva e empreendedora, enquanto que a cultura organizacional da Daimler-Benz valorizava a disciplina e a hierarquia. Além disso, apesar dos comunicados oficiais divulgarem que se tratava de uma “fusão entre iguais”, era claro que o negócio era, na verdade, uma aquisição da empresa norte-americana pelo conglomerado alemão.

Dois anos mais tarde surgiram de fato muitas dificuldades. Ao fim de 2000, a Mercedes-Benz, uma das divisões alemãs do conglomerado, estava dando aos seus

empregados uma bonificação por seu desempenho, enquanto a Chrysler perdia executivos importantes e acumulava prejuízos. Veio à superfície que o processo de integração que se seguiu à fusão não corria tão bem quanto o previsto. Surgiram então especulações que a fusão poderia não representar uma solução para as oportunidades de crescimento e consolidação e para os problemas ligados a custos, eficiência e inovação.

Longe de ser uma exceção, o caso da Daimler-Chrysler demonstra que fusões e aquisições (F&A) são processos delicados e complexos (*The Economist*, 1999a). Significativamente, um editorial da revista *The Economist* (1999b) comentou que menos da metade dessas transações chega a agregar valor para os acionistas.

Este artigo procurará, a partir de uma investigação de campo, desenvolver uma análise crítica do fenômeno das fusões e aquisições (F&A). O restante do trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta uma breve revisão da bibliografia sobre o tema; a seção 3 situa a investigação no contexto brasileiro, identificando os fatores que levaram à realização de F&A; a seção 4 apresenta a metodologia e os resultados da pesquisa de campo; a seção 5 traz uma análise dos dados obtidos, focalizando a questão da origem do capital das empresas envolvidas e a relação entre a condução do processo e os resultados e impactos gerados; a seção 6 procura aprofundar a discussão a partir das análises da seção anterior, com ênfase para a questão da prevalência de abordagens reducionistas em processos de F&A; e a seção 7 apresenta uma pequena síntese do trabalho, além de sugerir que processos de F&A podem constituir objeto para futuras investigações sobre transformação organizacional.

## **2. ESTUDOS SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de transformação organizacional. Seu estudo e compreensão é, portanto, de grande interesse de pesquisadores e executivos. Diversos estudos concentraram-se em F&As nos contextos norte-americano ou europeu (Kitching, 1967; Chatterjee, 1986; Barney, 1988; Dutz, 1989; Datta, 1991; Schneider & Dunbar, 1992; Capron, Dussauge & Mitchell, 1998; Capron, 1999).

Porém, F&As não têm sido sistematicamente estudadas nos países em desenvolvimento, locais que apresentam peculiaridades em termos de contexto econômico, institucional e organizacional. Uma exceção é o trabalho de Rondinelli & Black (2000), sobre F&A em países do Leste Europeu e da Europa Central. Tal estudo sugere que as multinacionais geralmente entram nos mercados emergentes por intermédio de aquisições de empresas locais ou alianças estratégicas. Os autores demonstram que o conflito potencial entre os interesses estrangeiros e os nacionais pode ser solucionado se os agentes desenvolverem um relacionamento de cooperação. Rondinelli & Black sustentam que as multinacionais podem se vistas como parceiras em um processo de transformação econômica de longo prazo.

Em relação a estudos sobre economias em desenvolvimento, uma edição recente do periódico *Academy of Management Journal* abordou o tema em vários artigos que tratavam de questões estratégicas e organizacionais. Nesta edição, Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza (2000) abordam o problema da seleção de parceiros em alianças estratégicas no México, Polônia, Romênia, Canadá, França e Estados Unidos, concentrando-se nos impactos da aquisição de recursos e nos processos de aprendizado organizacional que se desenrolam durante as alianças estratégicas. Outro estudo, de Isobe, Makino & Montgomey (2000), investiga as *joint ventures* a partir de uma perspectiva estratégica, concentrando-se nos impactos da liderança tecnológica sobre as associações sino-japonesas. Guillém (2000), por

sua vez, adota a perspectiva da estratégia baseada em recursos para analisar como empresas diversificadas em economias emergentes obtêm e mantêm vantagens competitivas.

Alguns destes estudos oferecem informações relevantes para a questão abordada neste estudo, porém dada a escassez de estudos específicos sobre F&As em países emergentes, julgamos conveniente empreender uma pesquisa exploratória básica e ampla sobre o tema.

### **3. O CONTEXTO BRASILEIRO**

No Brasil, como em muitos outros países emergentes, o crescimento das F&As veio após o processo de liberalização econômica, que teve início na década de 1990. Este processo compreendeu grandes mudanças no modelo econômico brasileiro, por ter reduzido barreiras ao comércio exterior, por ter privatizado empresas estatais e por ter aberto o mercado de capitais a investidores estrangeiros. Este contexto econômico favoreceu as F&As de três maneiras:

- primeiro, a desregulamentação do mercado local, em conjunto com a tendência internacional de globalização, levou empresas estrangeiras a adquirir empresas brasileiras, integrando-as a grandes conglomerados multinacionais.  
Conseqüentemente, o volume de investimento produtivo estrangeiro aumentou de forma substancial;
- segundo, grandes programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas, tanto estrangeiras como nacionais, adquirissem participações nos setores de energia, telecomunicações e bancário; e
- terceiro, a maior competição internacional, combinada a uma rápida evolução tecnológica, forçou empresas nacionais a adquirirem outras ou fundirem-se a elas.

Estas transações foram, de maneira geral, motivadas pela necessidade de buscar economias de escala e de escopo, e de deter maior poder no mercado. Desta forma, empresas que antes competiam em nível nacional viram-se forçadas a enfrentar concorrentes internacionais, voltando-se para F&As como estratégias ofensivas (para conquistar novos mercados) ou defensivas (para evitar serem derrotadas por rivais maiores, mais internacionalizadas ou mais eficientes).

#### **4. PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Conforme mencionamos anteriormente, motivados por tal escassez de estudos e pela relevância do fenômeno, realizamos uma investigação de caráter exploratório sobre as fusões e aquisições no Brasil. Procuramos averiguar tanto nos motivos e razões estratégicas do processo como suas conseqüências.

Pesquisamos 53 processos de fusão e aquisição ocorridos de 1996 a 2000, aos quais tivemos acesso. Esta amostra foi dividida em três grupos principais: 20 casos referentes à aquisição de empresas brasileiras por empresas estrangeiras, 19 casos referentes a fusões e aquisições entre empresas brasileiras e 14 casos referentes fusões locais que resultavam de fusões ou aquisições internacionais, ocorridas em escala global.

Realizamos em cada um dos 53 casos entrevistas estruturadas com executivos e pessoas-chave, com um mínimo de três entrevistas por caso. No total, foram realizadas 238 entrevistas, entre agosto de 1999 e dezembro de 2000. As entrevistas seguiram um questionário estruturado com 58 perguntas, a maioria das quais sob a forma de escala Likert de cinco pontos. Tal questionário abordava os seguintes temas: (1) antecedentes, razões e objetivos do processo de fusão ou aquisição, (2) a maneira como o processo foi conduzido, (3)

os resultados obtidos com o processo de fusão ou aquisição e (4) os resultados inesperados, tanto para a empresa quanto para os indivíduos. É conveniente observar que as respostas refletem sempre as percepções dos indivíduos entrevistados.

#### **4.1. Razões para o processo de fusão ou aquisição**

Em sua primeira parte, nossa pesquisa procurou identificar as razões mais citadas como principais causas de F&As. A Tabela 1 mostra a porcentagem de entrevistados que consideraram relevante cada uma das razões.

-----  
*Inserir tabela 1 aproximadamente neste ponto.*  
-----

Nas empresas pesquisadas, a razão mais citada para que uma empresa buscasse um processo de fusão ou aquisição foi a “reação ao movimento de um rival ou a tentativa de agir preventivamente contra a eminência de tal movimento”. A segunda razão mais citada foi a “entrada de novos concorrentes ou de produtos ou serviços substitutos”. A terceira razão mais citada relaciona-se à “necessidade de promover economias de escala”. Tais razões podem ser qualificadas como “razões substantivas”, constituídas problemas ou oportunidades para as quais a fusão ou aquisição pode de fato constituir uma resposta.

A quarta, a quinta e a sexta razões foram, respectivamente, a “influência de pressões coercitivas por parte dos acionistas, governo ou parceiros comerciais”, “motivos políticos internos à organização” e o “exemplo de outras empresas tidas como modelos de gestão excelente”. O sétimo motivo mais citado para a entrada num processo de fusão ou aquisição foi a “influência de consultores empresariais, gurus e outros formadores de opinião”. Tais

razões podem ser classificadas como “motivos políticos e institucionais”, relacionados a interesses de indivíduos e grupos dentro da organização e a pressões institucionais, originadas no setor de atividades e no governo, e transmitidas por agentes de difusão como consultores e jornalistas.

Vale observar que razões substantivas (1, 2 e 3) foram mencionadas, em média, por 62% dos entrevistados, enquanto as razões político-institucionais (4, 5, 6 e 7) foram mencionadas, em média, por 28% dos entrevistados. Os resultados deste segundo grupo de fatores indica que razões de caráter político-institucional – inclusive jogos de poder e mecanismos miméticos e isomórficos (Meyer & Rowan, 1977) – são relevantes para a realização de F&As.

#### **4.2. Objetivos do processo de fusão ou aquisição**

A segunda parte da pesquisa focalizou os objetivos operacionais de cada processo de fusão ou aquisição. Os objetivos mais citados pelos entrevistados foram “aumentar o porte da empresa” (87%) e “aumentar a participação no mercado” (86%).

Tais objetivos são os comumente encontrados na literatura de gestão e nos casos narrados em revistas de negócios, juntamente com complementaridade estratégica, reforço da posição competitiva e busca de economias de escala e escopo.

#### **4.3. A condução do processo de integração**

Um processo de F&A divide-se em três fases: (1) planejamento e seleção da(s) empresa(s) a ser(em) adquirida(s) ou com a(s) qual(is) pretende-se realizar a fusão, (2) negociação das condições da transação e (3) processo de integração. A terceira parte da pesquisa focalizou



aspectos relacionados à sua condução, com foco na terceira fase supra citada. Procuramos averiguar a forma de condução do processo, por meio da avaliação de tópicos como o “cuidado com a estratégia de comunicação”, o “número de demissões realizadas” e a “percepção de respeito e a preservação da dignidade dos funcionários”.

A pesquisa revelou que 68% dos entrevistados consideraram que o processo de integração foi conduzido de maneira coercitiva (“de cima para baixo”), embora apenas 38% tenham indicado que o processo tivesse envolvido muitas demissões. Tal resultado parece relevante a medida que contradiz pelo menos uma década de discurso participativo nas organizações.

#### **4.4. Resultados e impactos do processo de fusão ou aquisição**

Em sua quarta parte, nossa pesquisa se concentrou nos resultados do processo de fusão ou aquisição. “Maior porte” foi o resultado mais citado, seguido por “aumento da participação no mercado”, “lucratividade”, “produtividade”, “flexibilidade” e “redução de custos”. A Tabela 2, a seguir, mostra o conjunto dos resultados obtidos.

-----  
*Inserir tabela 2 aproximadamente neste ponto.*  
-----

A investigação também abordou as conseqüências inesperadas, tanto para as empresas quanto para os indivíduos. Notamos que a “perda de visão estratégica” foi a conseqüência adversa mais citada em relação às empresas, enquanto que “raiva e ressentimento em relação à empresa” foi a razão mais citada em relação aos indivíduos. O conjunto dos resultados pode ser examinado nas tabelas 3 e 4, a seguir.

-----  
*Inserir tabelas 3 e 4 aproximadamente neste ponto.*  
-----

## **5. ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da definição inicial de foco da pesquisa, de contribuir para o entendimento de processos de transformação organizacional envolvendo F&A em países em desenvolvimento, estabelecemos uma primeira linha de análise. Para isso, dividimos os casos em dois subconjuntos, com base na origem do capital. Com isso, procuramos identificar diferenças na forma de condução, nos resultados obtidos e nos impactos inesperados para as empresas e para os indivíduos.

No decorrer das entrevistas, encontramos diferenças importantes, em termos de condução dos processos e em termos de resultados e impactos. A partir desta constatação, decidimos complementar a primeira linha de análise com uma segunda apreciação, independente da origem de capital. Para isso, agrupamos os processos de fusão e aquisição de acordo com os resultados obtidos e impactos inesperados para as empresas e para os indivíduos: casos com bons resultados e menores impactos negativos e casos com resultados não tão positivos e maiores impactos negativos. Em seguida, buscamos as diferenças no processo de condução.

### **5.1. Comparação entre processos envolvendo somente empresas brasileiras e processos envolvendo empresas estrangeiras**

Para avaliar a influência da origem das empresas sobre os resultados e impactos inesperados das fusões e aquisições, dividimos, conforme mencionado anteriormente, a amostra de 53 empresas em dois subconjuntos: o primeiro subconjunto incluiu 20 casos referentes a fusões ou aquisições envolvendo exclusivamente empresas brasileiras; e o segundo subconjunto incluiu 19 casos de aquisição de empresas brasileiras por empresas estrangeiras e 14 casos de fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras que operam no Brasil.

Analisamos então os resultados das entrevistas para os dois grupos, procurando detectar diferenças significativas. Notamos que 75% dos 47 tópicos pesquisados não apresentaram diferenças significativas entre os dois subconjuntos; a saber:

- quanto às razões para a fusão ou aquisição: “busca de economias de escala”, “reação ou antecipação ao movimento de concorrentes, novos concorrentes ou substitutos”, e “influência de consultores e pressões externas”;
- quanto aos objetivos definidos para o processo: aumento de “lucratividade”, “flexibilidade”, “produtividade”, “porte (lucro)”, “participação no mercado” e “redução de custos”;
- quanto à condução do processo: “comunicação”, “ausência de demissões”, “atitude de dignidade e respeito aos funcionários”;
- quanto aos resultados atingidos: aumento de “lucratividade”, “produtividade”, “porte (lucro)”, “participação no mercado” e “redução de custos”;
- quanto aos impactos inesperados para as empresas: “perda de liderança”, “perda de experiência ou memória”, “perda do espírito de equipe”, “deterioração do clima organizacional”, “crise de comunicação” e “perda de visão estratégica”; e

- quanto aos impactos inesperados para os indivíduos: “medo”, “perda de auto-estima”, “trauma”, “motivação reduzida”, “perda de confiança na empresa”, “raiva”, “perda da atitude empreendedora”, “alienação ou formalismo”, “perda de criatividade” e “sobrecarga de trabalho”.

Por outro lado, alguns tópicos apresentaram diferenças significativas entre os dois subconjuntos de empresas:

- quanto às razões para a fusão ou aquisição, os processos entre empresas brasileiras foram mais influenciados por questões políticas internas, enquanto os processos envolvendo empresas estrangeiras apresentaram maior tendência a serem influenciadas por comportamento mimético (“seguir a onda”);
- quanto à condução do processo, as empresas estrangeiras fizeram uso mais intensivo de consultores;
- ainda quanto à condução, os processos entre empresas brasileiras foram percebidos como mais coercitivos, e como origem de maior burocracia e formalismo do que os processos envolvendo empresas estrangeiras;
- quanto aos impactos inesperados para os indivíduos, as fusões ou aquisições entre empresas brasileiras apresentaram maior impacto sobre o nível de comprometimento, maior resistência à mudança e maior queda de desempenho individual.

Apesar destas diferenças, os resultados sugerem que a origem do capital pode não ser o principal fator a explicar os resultados atingidos e os impactos inesperados dos processos de F&As que estudamos. Sugerimos esta hipótese com base no fato de que apenas 5 dentre os 23 itens relacionados a resultados que pesquisamos apresentaram alguma diferença significativa

entre fusões ou aquisições exclusivamente entre empresas brasileiras e F&As envolvendo empresas estrangeiras.

Ainda que algumas das diferenças identificadas mereçam investigação mais aprofundada, é possível afirmar que os processos entre empresas brasileiras e aqueles envolvendo empresas internacionais não parecem ser muito diferentes. Há distinções, mas elas não apontam para diferenças dramáticas.

## **5.2. Comparação de processos com níveis diferentes de sucesso**

Para avaliar relação entre a forma de condução e os resultados obtidos e os impactos inesperados gerados sobre a empresa e os indivíduos, dividimos os casos que participaram de nossa avaliação em dois subgrupos: no subgrupo 1 ficaram os 33 casos que apresentaram os melhores resultados e os impactos inesperados menos desfavoráveis para as empresas e para os indivíduos; e no subgrupo 2 ficaram os 20 casos restantes, que não apresentaram um quadro favorável em termos de resultados e em relação aos impactos inesperados para as empresas e para os indivíduos.

É interessante observar que não surgiram diferenças significativas entre os objetivos das F&As nos dois subgrupos. Também no que se refere às razões para a fusão ou aquisição, os dois subgrupos também não são muito diferentes, salvo pelo fato de que as empresas do subgrupo 2 parecem ser mais suscetíveis a pressões externas e a realizar mudanças miméticas (“seguir a onda”).

Os tópicos que melhor explicam as diferenças observadas são os que se referem ao processo de integração. As empresas do subgrupo 1 – alto nível de sucesso – apresentaram estilos de integração menos coercitivos (mais participativos), melhor comunicação, um menor

número de demissões e mais dignidade e respeito para com os funcionários nos casos em que foi necessário realizar demissões.

## **6. DISCUSSÃO**

Conforme comentamos, a pesquisa exploratória de campo encontrou dois resultados principais: primeiro, que a origem do capital pode não ser um fator importante para explicar os resultados atingidos e os impactos inesperados dos processos de F&A; e segundo, que a forma como o processo de fusão ou aquisição é conduzido influencia significativamente estes mesmos resultados e impactos.

Neste ponto do trabalho, consideramos relevantes estender a discussão além destes resultados. Em relação ao primeiro resultado, cabe perguntar: dadas as diferenças, em termos de modelo de negócio, e organização e gestão, entre empresas brasileiras e estrangeiras, como se explica o fato da origem do capital não ser um fator importante? Em relação à segunda conclusão, cabe perguntar: dado que os fatores de sucesso identificados são, há muito tempo, considerados como boas práticas gerenciais ou posturas de puro bom senso, como explicar que as empresas ainda não os adotem? As próximas subseções tratarão destas questões.

### **6.1. Porque a origem do capital não explica o sucesso?**

No Brasil, como em alguns outros países em desenvolvimento, as empresas nacionais diferem em vários aspectos das empresas de capital estrangeiro. Um observador casual talvez descreva as empresas brasileiras como organizações que operam sob controle familiar, hierarquizadas, pouco profissionalizadas e que investem pouco na capacitação de seus recursos humanos e em pesquisa e desenvolvimento. Entretanto, um exame mais minucioso encontrará uma “ecologia

populacional” variada, com empresas e setores atrasados e com problemas básicos de gestão convivendo com empresas e setores muito avançados, operando com práticas gerenciais modernas e tecnologia avançada (Caldas & Wood, 1997).

Adicionalmente, muitas empresas estrangeiras, presentes há muitos anos no país, foram consideravelmente “tropicalizadas”, adquirindo características locais. Tal processo pode se dar tanto pela imersão institucional, relacionada ao ambiente competitivo, à regulamentação e às relações com fornecedores, clientes e outros grupos de interesse, quanto pela imersão cultural, relacionada principalmente às práticas gerenciais, à cultura profissional e ao perfil dos recursos humanos.

Noutras palavras, pode-se tomar como hipótese que a origem do capital não é um fator relevante para a explicação dos resultados atendidos e impactos inesperados por ela não ter, no contexto estudado, impacto determinante sobre o perfil e características das empresas.

## **6.2. O reducionismo e as formas pelas quais se manifesta**

Vejamos agora a segunda questão: porque muitas empresas não adotam práticas já consagradas para a condução dos processos de F&A? Nesta subseção trataremos da questão do reducionismo; na subseção seguinte, procuraremos complementar a resposta.

Existe amplo conhecimento acumulado por pesquisadores, consultores e executivos na condução de processos complexos de transformação organizacional. Entretanto, os resultados de nossa investigação mostram que em muitos casos estes princípios e práticas não são seguidos. Como se explica? Estabelecemos aqui que uma das principais razões relaciona-se ao reducionismo característico das perspectivas adotadas.

O reducionismo, juntamente com o método experimental, encontra-se nas fundações do conhecimento científico. No Séc. XVII, René Descartes definiu as regras segundo as quais cada pergunta deveria ser decomposta em partes menores e cada parte deveria ser solucionada separadamente. Desde então, o reducionismo e os procedimentos analíticos dele decorrentes foram muito debatidos. Há quem sustente que a decomposição, seguida de análise, é a única forma para se construir conhecimento científico. Outros afirmam que o reducionismo está no âmago da incapacidade que a civilização ocidental tem de compreender os aspectos mais sutis e importantes da vida humana.

Na linguagem comum, o termo reducionismo costuma indicar simplificação excessiva. O uso do conceito está frequentemente associado a simplificar uma questão a um ponto tal que cause distorção e empobrecimento da análise. Tomando-se este sentido, não é difícil encontrar exemplos na prática gerencial. Muitas empresas de consultoria e assessoria desenvolvem estruturas conceituais excessivamente simples, que são empregadas para avaliar questões organizacionais complexas. Outras utilizam a mesma ferramenta de diagnóstico para analisar organizações de diferentes portes e setores. Schein (2000) afirma que em muitas situações de consultoria o simples uso de ferramentas de diagnóstico predefinidas pode ser um erro fundamental. Entretanto, tal prática, de “economia de escopo” é essencial para o sucesso do modelo de negócio das consultorias, o que limita sua flexibilidade e inviabiliza seu abandono.

Em processos de fusão ou aquisição, podemos classificar o reducionismo em cinco distintas formas, que podem se manifestar de maneira isolada ou em conjunto.

O “reducionismo financeiro” é típico de bancos de investimento e outros agentes financeiros, que se concentram no desempenho de curto e médio prazos. De maneira geral,



estes agentes tendem a analisar as F&As apenas por meio das demonstrações financeiras. Com isso, costumam desconsiderar importantes questões estratégicas e organizacionais.

O “reducionismo estratégico” provê atenção apenas às complementaridades estratégicas das empresas que estão sendo combinadas. Ao se adotar tal perspectiva, dá-se ênfase para análises setoriais, avaliação de cadeias de valores (Porter,1980), análises de *portfolios* de negócios, produtos e serviços. Este tipo de abordagem geralmente atribui grande importância às vantagens estratégicas abstratas da fusão ou aquisição, desprezando a influência de obstáculos e problemas concretos que precisam ser abordados para que o processo seja bem sucedido.

O “reducionismo mecanicista-burocrático” baseia-se, implícita ou explicitamente, na premissa de que organizações são “máquinas” que podem ser “acopladas”. Ao se adotar tal perspectiva, costuma-se dar foco prioritário para a fusão de estruturas, sistemas e processos de trabalho.

O “reducionismo cultural” se baseia na premissa de que as questões culturais, de comportamento e de atitude são os fatores mais difíceis de serem tratados e mais relevantes em um processo de fusão ou aquisição. Quando esta perspectiva é dominante, sustenta-se que o sucesso de um processo de fusão ou aquisição depende exclusivamente da compatibilidade entre as culturas que estão sendo unidas.

O “reducionismo de liderança”, por sua vez, tem como elemento de sustentação as características singulares dos líderes das organizações. Quando esta premissa é a mais prevalente, costuma-se pressupor que o sucesso do processo de fusão ou aquisição dependerá fundamentalmente da compatibilidade entre as personalidades e atributos dos líderes.

Uma alternativa ao reducionismo e suas diversas formas é tratar simultaneamente as muitas dimensões da fusão ou aquisição. A Abordagem Sistêmica foi uma das primeiras perspectivas a oferecer uma alternativa ao reducionismo (Bertalanffy, 1968). Outras abordagens, como a Teoria da Complexidade (Morin, 1977; Waldrop, 1992; Coveney & Highfield, 1995, Stacey, 1996), podem também ajudar a compreender a natureza complexa e dinâmica dos processos organizacionais. Embora o reducionismo seja necessário no dia a dia, ele precisa ser contrabalançado com visões sistêmicas e complexas.

### **6.3. Porque as empresas não seguem boas práticas e princípios de bom senso?**

Após identificar as várias formas pelas quais o reducionismo se manifesta, devemos ainda responder a uma pergunta fundamental: o que faz com que tantas organizações adotem uma perspectiva reducionista nos processos de F&A?

A primeira razão é a predominância do reducionismo no pensamento ocidental. Os elementos fundamentais do pensamento reducionista estão presentes na educação, em todos os seus níveis, e na racionalidade que permeia toda a vida organizacional. Adicionalmente, a percepção de aceleração do ritmo de vida leva à exacerbação desta tendência: premidos pela aparente escassez de tempo, tendemos a adotar perspectivas e soluções que parecem mais simples, mesmo que não constituam respostas adequadas para nossos problemas.

A segunda razão, complementar à primeira, é o volume limitado e a baixa qualidade do conhecimento sobre os processos de transformação organizacional que chega aos executivos e consultores. Embora a produção acadêmica nesta área seja rica e variada, ela não é acessível para executivos e consultores atuando em processos de F&A. O material que estes profissionais tem acesso vem geralmente na forma de textos diluídos e de baixa consistência,

veiculados como artigos e livros ou como apresentações de consultoria. Seus autores, os “agentes de difusão” (Abrahanson, 1991)– gurus, autores de livros populares de gestão, jornalistas e consultores –, valem-se de comunicação dramática e apelo a idéias simples, que encerram uma visão simplista da realidade.

A terceira razão relaciona-se à psicodinâmica da vida organizacional. Executivos costumam cultivar a imagem de homens (ou mulheres) de ação (Starbuck, 1983). As pressões da organização e as aspirações pessoais fazem com que, em muitos casos, privilegiem soluções rápidas e objetivas, em detrimento de posturas reflexivas e analíticas. Em processos de fusão ou aquisição, isso faz com que reduzam as dimensões de análise e concentrem-se em terrenos conhecidos. Com isso, mesmo que prestadores de serviços de assessoria e consultoria procurassem vender “soluções complexas”, encontrariam limites e resistências internas.

A quarta razão, também relacionada à psicodinâmica da vida organizacional, refere-se à existência de diferentes grupos de interesse nas empresas. Processos de F&A podem alterar fortemente a configuração de poder nas organizações envolvidas. Grupos e indivíduos podem vir a agir de forma a preservar ou conquistar poder. Para isso, eles podem vir a adotar posturas que privilegiem sua ótica e atividade profissional. Quando um destes grupos torna-se hegemônico, sua perspectiva tende a sobressair sobre as demais, levando ao reducionismo.

## **7. CONCLUSÃO**

Este artigo apresentou e discutiu os resultados de 53 processos de F&A ocorridos no Brasil entre 1995 e 2000. Tais processos constituem experiências complexas de transformação organizacional, com implicações sobre todas as dimensões organizacionais: estratégia, estrutura, cultura, sistemas, processos, pessoas etc.

Desde a realização desta pesquisa, a onda de fusões e aquisições sofreu um declínio. Isso ocorreu tanto pelos limites naturais dos processos de privatização, desregulamentação e consolidação, quanto por restrições de disponibilidade de capital. Entretanto, acreditamos que os processos de F&A continuam constituindo casos ímpares para o aprendizado, com lições possíveis de serem aplicadas em outros contextos de transformação organizacional.

Podemos ainda tomar como hipótese que, apesar do estudo ter como foco o contexto brasileiro, é provável que alguns resultados sejam também válidos para outros mercados emergentes e até mesmo para países desenvolvidos.

### **6.1. Futuras pesquisas**

Acreditamos ser especialmente interessante e importante a realização de estudos de caso nos quais se procure investigar os múltiplos equilíbrios existentes em processos de F&A: pressão por fazer rápido versus pressão por fazer bem feito e interesses individuais ou grupais versus interesses coletivos, entre outros.

Entendemos também que pode ser especialmente frutífera a investigação sobre as tentativas de busca de “harmonia sistêmica ou complexa” nos processos de F&A. Ao adotar uma abordagem reducionista específica, as organizações envolvidas elegem, de forma consciente ou não, um discurso dominante, que irá condicionar todo o processo.

Porém, ao pretender adotar uma abordagem sistêmica ou complexa, as organizações permitem a manifestação de múltiplos discursos. O resultado prático pode eventualmente constituir uma abordagem ampla, pragmática e realista para o processo de integração. Porém, corre-se o risco de originar uma “guerra de discursos”, com disputas nem sempre abertas entre os grupos de poder, que são defensores de perspectivas específicas.

Como muitos movimentos de adoção de práticas gerenciais ocorre por pressões institucionais e mimetismo, é possível estabelecer a hipótese que isso também poderá ocorrer com a adoção de uma perspectiva sistêmica ou complexa para a condução de processos de integração. Neste caso, é possível que o processo seja conduzido de forma cerimonial; ou seja, que a superfície reflita uma abordagem sistêmica ou complexa, porém que além do discurso dominante, convivam abordagens reducionistas.

Desejamos que este trabalho introdutório estimule outros pesquisadores a seguir esta linha de pesquisa e a investigar com maior profundidade as questões aqui sugeridas.

## **8. REFERÊNCIAS**

ABRAHAMSON, E. 1991. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. Academy of Management Review, 16: 586-612.

BARNEY, J. B. 1988. Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis. Strategic Management Journal, 9: 71-78.

BERTALANFFY, L. VON. 1968. General systems theory. Nova York: Georges Braziller.

CALDAS, M. P. & WOOD JR., T. 1997. For the English to see: the importation of managerial technology in late 20th-century Brazil. Organization, 4 (4): 517-534.

CAPRON, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. Strategic Management Journal, 20 (11): 987-1018.

CAPRON, L.; DUSSAUGE, P. & MITCHELL, W. 1998. Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America. Strategic Management Journal, 19 (7): 631-661.

CHATTERJEE, S. 1986. Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. Strategic Management Journal, 7 (2): 119-139.

COVENEY, P. & HIGHFIELD, R 1998. Frontiers of complexity. New York: Ballantines Books.

DATTA, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: effects of post acquisition integration. Strategic Management Journal, 9: 71-78.

- DUTZ, M. A. 1989. Horizontal mergers in declining industries. International Journal of Industrial Organization, 7 (11-33).
- GUILLÉM, M. 2000. Business groups in emerging economies: A resource based view, Academy of Management Journal , 43 (3): 362-380.
- HITT, M. A.; DACIN, T. M.; LEVITAS, E.; ARREGLE J-L., & BORZA, A. 2000. Partner selection in emerging and developing market contexts: resource based and organizational learning perspectives. Academy of Management Journal, 43 (3): 449-467.
- ISOBE, T.; MAKINO, S.; & MONTGOMEY, D. 2000. Resource commitment, entry timing and market performance of foreign direct investments in emerging economies. Academy of Management Journal , 43 (3): 468-484.
- KITCHING, J. 1967. Why do mergers miscarry? Harvard Business Review, 45 (6): 84-101.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83: 340-363.
- MORIN, E. 1977. La méthode – 1.La nature de la nature. Paris: Seuil.
- PORTER, M. 1980. Competitive Strategy, New York: Free Press.
- RONDINELLI, D. A. & BLACK, S. S. 2000. Multinational strategic alliances and acquisitions in Central and Eastern Europe: partnerships in privatization. Academy of Management Executive, 14 (4): 85-98.
- SCHEIN, E. 2000. The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy. Academy of Management Executive, (1) 14: 31-43.
- SCHNEIDER, S. C. & DUNBAR, R. L. M. 1992. A psychoanalytic reading of hostile takeover events. Academy of Management Review, 17 (3): 537-567.
- STACEY, R. 1996. Complexity and creativity in Organizations. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- STARBUCK, W. H. 1983. Organizations as action generators. American Sociological Review, 48: 91-102.
- THE ECONOMIST. 1999a. After the deal, January 9: 21-23.
- THE ECONOMIST. 1999b. How to make mergers work, January 9: 15-16.
- TSANG, W. K. T. 1999. Internationalization as learning process: Singapore MNCs in China. Academy of Management Executive, 13 (1): 91-101.
- WALDROP, M. 1992. Complexity London: Penguin Books.

Nota: a realização este foi apoiada por recursos do Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV-EAESP.

### **TABELA 1 - Razões para o processo de fusão e aquisição**

(Porcentagem dos entrevistados que concordam que o item corresponde a uma razão para o processo: 1º ou 2º lugar em escala Likert de cinco pontos)

<b>Razão</b>	<b>(%)</b>
Reação ou antecipação a movimentos de concorrentes	65
Surgimento de novos concorrentes ou de produtos e serviços concorrentes	64
Necessidade de economias de escala	59
Pressões coercitivas por parte de acionistas, governo ou parceiros	41
Motivos políticos internos da organização	32
Exemplo de outras empresas adotadas como modelos	22
Influência de consultores externos ou gurus da administração	16



**TABELA 2 - Resultados dos processos de fusão e aquisição**

(Porcentagem dos entrevistados que concordam que o item corresponde a um resultado concreto do processo: 1º ou 2º lugar em escala Likert de cinco pontos)

<b>Resultado</b>	<b>(%)</b>
Aumento do porte	77
Aumento da participação no mercado	76
Aumento da lucratividade	70
Aumento da produtividade	67
Maior flexibilidade	68
Redução de custos	59

**TABELA 3 - Resultados inesperados de processos de fusão ou aquisição para a empresa**

(Porcentagem dos entrevistados que concordam que o item corresponde a um resultado inesperado do processo: 1º ou 2º lugar em escala Likert de cinco pontos)

<b>Tópico</b>	<b>(%)</b>
Perda de visão estratégica	68
Perda de espírito de equipe	48
Perda de experiência e de memória organizacional	47
Perda de liderança	46
Aumento da burocracia	42
Crise de comunicação	40
Deterioração do clima organizacional	39

**TABELA 4 - Resultados inesperados de processos de fusão ou aquisição para os indivíduos** (Porcentagem dos entrevistados que concordam que o item corresponde a um resultado inesperado do processo: 1º ou 2º lugar em escala Likert de cinco pontos)

<b>Tópico</b>	<b>(%)</b>
Raiva e ressentimento em relação à empresa	70
Perda de criatividade	66
Perda de comprometimento	65
Maior resistência a participar em iniciativas da empresa	62
Perda de desempenho e produtividade individuais	62
Perda de empreendedorismo e da atitude de assumir riscos	58
Perda de confiança na empresa	57
Maior alienação e formalismo	55
Perda de motivação e da satisfação decorrente do trabalho	54
Perda de auto-estima	41
Trauma e instabilidade emocional (frustração, ansiedade, estresse etc.)	36
Medo e insegurança	21
Sobrecarga de trabalho	19