

## **FUSÕES, AQUISIÇÕES E AS SUAS CONFUSÕES**

### **Afinal “Golias” vence “David” e torna-se antropófago**

Da moda do *Small is Beautiful*, passámos, ao que tudo indica para uma nova moda: *Big is Power*.

A flexibilidade dos sistemas organizacionais mais pequenos foi durante muito tempo um dos grandes factores de referência na concepção das estrutura das empresas. Esta mobilidade era uma condição para permitir às organizações padrões de actuação mais dirigidos e sintonizados com as exigências do mercado, dos seus segmentos-alvo e, simultaneamente, a capacidade para, de uma forma expedita e eficaz, responder às mutações da envolvente.

Alicerçadas na visão proporcionada por este paradigma, diversas remodelações no interior das organizações foram efectuadas, várias empresas se reorganizaram em unidades de negócio, outras dividiram-se, tudo isto na procura incessante para encontrar organizações leves, flexíveis que primassem pela mobilidade.

Nas últimas duas décadas várias obras foram escritas; vários casos de sucesso foram apresentados e que suportavam esta conceptualização do que era a eficácia organizacional – ser *small* era *beautiful*.

Com a chegada do novo século consolida-se um processo, que aqui e ali, vinha pondo em causa os pressupostos vigentes: grandes, médias e até pequenas empresas fundem-se; unidades de negócio, ou empresas são adquiridas por outras...

Então? Afinal o *small* já não é *beautiful*? Andámos enganados?

Julgamos que não! O incremento da competitividade e a globalização efectiva dos mercados, levou as empresas a optimizarem o seu potencial de negócio, a maximizarem sinergias com outras empresas para concorrerem num mercado mais global.

Aliás, *small is beautiful* é um pressuposto “contra-natura” em que o mais pequeno e mais fraco podia vencer o maior e mais forte, generalizando as excepções da luta entre David e Golias.

Pressuponha-se neste paradigma que a destreza de e flexibilidade de David seria sempre melhor que força bruta de um Golias.

Mas, por outro lado, pergunta-se como pode um Golias forte, grande e pesado sobreviver num meio tão competitivo que exige mudança permanente?

Acontece é que os Golias já não são o que eram!

Em termos conceptuais, a evolução de um paradigma para outro caracteriza-se pela incorporação no último das melhores características do primeiro, pressupondo que o

paradigma vigente responde melhor as características da realidade que o fundamenta. Neste caso, o *big is power* seria um modelo mais adequado à realidade do mercado actual e incorpora o melhor do *small is beautiful*.

Ou seja, teoricamente, esta onda de fusões e aquisições pressupõe de uma maior eficácia organizacional e competitividade pelo facto das empresas se tornarem grandes e poderosas mas, simultaneamente, conseguirem ter a flexibilidade necessária. Seriam organizações que na sua dimensão se tornam gigantes mas detentoras de estruturas autónomas flexíveis e integradas.

Temos assim a metamorfose perfeita, o gigantismo de Golias com a força e poder que lhe é inerente e a destreza e flexibilidade de David. Gigante e forte para não ser vencido ou “engolido” por outros mais fortes, mas ágil o suficiente para responder com rapidez às frequentes flutuações do mercado. Nem outra coisa seria de esperar. A Natureza também nos ensina que não chega ser grande e forte; é necessário ter também muita destreza e habilidade para vencer a agilidade dos mais fracos.

Em suma, o pressuposto do *big is power* que vem influenciando o “agigantamento” das empresas e grupos económicos tem integrado o melhor do *small is beautiful*.

Mas ser *big* não chega para ter *power*. Estrategicamente, os processos de aquisições e fusões tem subjacente o absorver/fundir de *know how*, de saber de experiência feito num determinado mercado, a eficácia tecnológica, os métodos de trabalho, o modelo de gestão, etc., de uma empresa por/com outra. Só se esta conjugação de competências trazer valor acrescentado às empresas envolvidas o *big* se torna *power*. É a optimização das competências acumuladas em cada uma das empresas envolvidas que dá maior ou menor vigor a um processo de fusão/aquisição. Tratar-se-á de um mero processo de “engorda” se as competências não são integradas, tornando a nova organização mais pesada e pouco flexível, ou de um suplemento energético vigoroso se da junção das competências das entidades envolvidas resultar um todo mais poderoso do que as partes *per si*.

Ora, estas competências, são corporizadas pelas pessoas que exercem o seu trabalho nas empresas envolvidas. Parece-nos evidente que não são as paredes, as viaturas, os computadores ou o *software*, ou os papéis que possuem as competências.

Aqui surge a confusão! Se as aquisições e fusões pretende reforçar o potencial das empresas envolvidas como se explicam processos de “limpeza” de pessoal tão generalizados?

É natural haver casos em que, como consequência de uma fusão/aquisição, exista duplicação de lugares que traz como consequência o afastamento de um dos titulares. Teoricamente, a razão apresentada para a “limpeza” de pessoal visa tornar a nova organização menos “pesada” e, portanto, mais flexível. Este é um postulado indiscutível, como aliás referimos anteriormente. O que nos parece estranho é que, tendencialmente, os novos lugares sejam, normalmente, ocupados por um representante de um dos lados.

Por outro lado, é também frequente que os lugares mais estratégicos sejam ocupados por uma das partes sendo “seleccionados” para sair ou “emprateleirar” os da outra(s).

Quando isto acontece, afastando as pessoas afastam-se as competências que elas representam. Então afinal o que é que se adquire ou se funde? As paredes das empresas, respectivos equipamentos e a pessoas mínimas que para relançar o negócio e que causem poucas ondas? As posições de uma das empresas no mercado pressupondo que com um marketing interno diferente o marketing externo será o mesmo?

Ou a empresa adquirida estava muito mal, no trilho do fracasso, ou o que se pretende adquirir, na maioria dos casos, é a eficácia organizacional de uma determinada empresa. Se os recursos mais valiosos das organizações e a sua grande vantagem competitiva são as pessoas, como se explica que como resultado das fusões/aquisições esse tesouro e vantagem competitiva sofra uma tão considerável sangria?

Talvez porque os princípios estratégicos presentes no início do processo da aquisição/fusão cedam o seu lugar, após a mesma ser iniciada, aos interesses financeiros. Porventura por alguma ausência de sensibilidade para a gestão dos recursos humanos. Com certeza devido aos choques de cultura organizacional das empresas intervenientes. Muitas razões, ou desculpas, podem ser apresentadas para justificar a “sangria” de pessoas. Todavia, salvaguardando as honrosas excepções, corre-se o risco de que as chamadas aquisições/fusões se transformem na absorção de uma empresa por outra e não numa optimização de competências de acção externa e interna de duas ou mais organizações da qual resultaria um ganho acrescido para ambas as partes. Neste processo de absorção, a empresa mais forte, o Golias, transforma-se num antropófago que ao juntar-se aos outros sistemas, desfá-los e incorpora-os como parte de si. Passado algum tempo, dos elementos ingeridos apenas restam pequenas células e a memória daquilo que foi uma organização com competências saborosas.

Paulo Balreira Guerra

*Partner da forcerebrus*

[paulo.b.guerra@forcerebrus.com](mailto:paulo.b.guerra@forcerebrus.com)