



> CARLA DIAS

Directora-geral da Visão Integrada
 carla.dias@visaointegrada.com

A vida numa empresa (com) fusão

Cada vez mais, as fusões e aquisições são uma realidade neste mundo empresarial dia a dia mais plano. Acontecem em todos os tipos de negócio e de actividade e são sempre portadoras de consequências organizacionais.

Ao longo do meu percurso profissional, já tive oportunidade de assistir a, e de acompanhar, algumas fusões de empresas. Umas nas quais o negócio adquirido é semelhante àquele que a empresa já domina, limitando-se a compradora a adquirir mais marcas; outras nas quais a estratégia da diversificação leva a entidade compradora a adquirir um negócio que não possuía até então. Em qualquer dos casos, a vertente organizacional e cultural é frequentemente deixada para último plano. Fazem-se contas ao retorno do investimento, ao acréscimo da facturação e também ao número de recursos que poderão ser reduzidos, dadas as aparentes sinergias, mas o facto é que em relação à fusão humana, se é que assim lhe podemos chamar, esta é comumente menosprezada.

Depois de efectuado o anúncio da compra ou venda, seguem-se inúmeras reuniões, frequentemente entre os quadros directores, para definirem como tudo irá acontecer. Quem muda de posto, quem fica, quem sai, centralizam-se ou não os escritórios?, e, eventualmente, até a produção?, se for caso disso. Nos casos em que as entidades permanecem com operações isoladas, o impacto é francamente menor, mas a verdade é que estes casos são em menor número. O caso mais frequente passa por uma centralização física dos elementos que constituem as partes

para que possam então ser aproveitadas as tão faladas sinergias. Não me preocupa a vertente física do processo, isto é, quem vai sentar-se onde, muito embora também a este nível existam tantas vezes situações algo delicadas, como, por exemplo, a pessoa que estava habituada a ter um gabinete e passará a trabalhar numa pequena secretária num enorme *open space*! "É tudo uma questão de hábito", ouço muitas vezes dizer, a que tenho vontade de acrescentar: "E é também uma questão cultural!" E é precisamente aqui que quero chegar! Quantas são as empresas que se preocupam com a fusão cultural das duas, ou mais, empresas?, quantas analisam a cultura de ambas e verificam as situações de risco e os impactos que isso terá na produtividade e, conseqüentemente, na facturação? É verdade! Atrás de uma fusão há normalmente um "com" que a transforma em "confusão"...

A verdade é que no topo dos processos burocráticos, informáticos ou financeiros estão hábitos, culturas, medos e crenças que vão tornar o processo comportamental aliado ou inimigo de uma fusão, dependendo da forma como é gerida a comunicação e a exploração de todo o processo. Gera-se o caos em que legítima ou ilegítimamente as pessoas vão sentir o desnorte traduzido, muitas vezes, em situações graves com impacto directo nos clientes. Um exemplo é o assumir não saber quem trata do quê, e por isso os "Não trato!"

A fase de exploração e comunicação numa fusão é o ponto-chave. Entenda-se por "exploração" a fase em que vamos explorar ambas as partes, o ponto em que vamos

perceber se os métodos de trabalho, as formas de organização, as regras de base e os hábitos culturais são ou não semelhantes. A fase da comunicação representa o ponto onde clara e explicitamente é explicada a ambas as partes o que se faz, onde e como! Esta deverá ser simples e objectiva. Está, acima de tudo, nas mãos do líder e nas das chefias das organizações e deverá basear-se na verdade, isto é, se ao iniciar uma fusão sabemos que não vão permanecer na organização todos os elementos, que é o caso mais delicado, essa informação deve ser passada com toda a sua verdade, o processo deverá correr de forma rápida e da mesma forma deve ser anunciado o seu fim. Só assim, a empresa consegue minimizar os efeitos do luto inevitavelmente vivido entre os vários elementos comprados que trazem consigo muitas vezes o sentimento de inferioridade.

Muito embora uma fusão resulte normalmente em grandes ganhos tanto ao nível das empresas como ao nível das pessoas, a questão é quanto tempo demora até tornar este fenómeno claro àqueles que trabalham nas organizações tornando-a efectivamente mais competitiva e mais forte.

Aqui, digo com convicção, esse tempo é tão menor quanto maior e mais bem conseguida for a fase de exploração de ambas as partes e a comunicação da verdade, o assumir a existência de valores iguais ou diferentes e trabalhar com as duas equipas no sentido de criar métodos de trabalho unificados, valores e uma visão de conjunto. Pode parecer perda de tempo, mas garanto que não é, e falo com a convicção da experiência.