



O segredo para o sucesso da maioria das aquisições não é o dinheiro, mas sim as pessoas. Apresentamos aqui como analisar os potenciais problemas de pessoal antes mesmo da concretização do negócio.

# Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

Por Jean-Claude Ramirez, Franz Bedacht e Felipe Quesada

**BAIN & COMPANY**

## Due Diligence Humano

Em 2007, o Brasil experimentou um grande surto de abertura de capital (que parece agora estar em um período de pausa). No entanto, há um fenômeno tão importante quanto (se não até maior) em andamento: as crescentes fusões e aquisições. Se entre 2001 e 2005 foram registrados entre US\$10B e US\$16B em aquisições anualmente, os primeiros nove meses de 2007 testemunharam US\$35 bilhões em fusões e aquisições (figura 1). Algumas empresas brasileiras já até despontam como "compradores em série", tendo realizado várias transações no período estudado (figura 2). Tudo isso alimenta um mercado de profissionais que auxiliam as empresas nas diversas etapas da "due diligence": legal, financeira, comercial e de operações. Existe, no entanto, um aspecto que é tipicamente esquecido ou subestimado nesse tipo de negociação: o capital humano das empresas.

A consequência mais óbvia dessa falta de atenção é a perda de talentos logo depois (ou mesmo antes) da concretização do negócio. Menos óbvio é o atrito no longo prazo: pesquisas mostram que, por anos após a conclusão das aquisições, as empresas seguem perdendo executivos. O "due diligence humano" - entender a cultura de uma organização, as funções, as competências e as atitudes de suas pessoas - pode ser a chave para o sucesso de uma fusão ou aquisição.

Confusões causadas pelas diferenças de estilo nas tomadas de decisões geram conflitos internos para aqueles que ficam. Gerentes adiam ou até são impedidos de tomar decisões. A integração geralmente atrasa e a produtividade despenca.

Segundo nossos estudos, aproximadamente 2/3 das companhias perderam participação de mercado no primeiro trimestre após a fusão, número que sobe para 90% ao se analisar o terceiro trimestre. Isso é uma má notícia.

Figura 1 - As transações de M&A no Brasil cresceram significativamente



Jean-Claude Ramirez é Partner, Franz Bedacht é Gerente e Felipe Quesada é Consultor, todos no escritório da Bain & Company em São Paulo.

Fonte: Thomson, Target, Deal Watch, pesquisa na imprensa aberta

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

A boa notícia é que o due diligence humano pode ajudar os compradores a minimizar esse problema ao permitir a identificação antecipada dos gaps de competências, pontos de atrito e diferenças de estilo nas tomadas de decisões. E o mais importante: pode auxiliar nas decisões críticas assim que o negócio é concluído: Quem fica? Quem sai? Quem gerencia a nova empresa?

A Bain & Company conduziu recentemente um estudo com executivos envolvidos em 40 processos de fusões e aquisições. A pesquisa comparou transações bem e mal-sucedidas. Em 10 das 15 negociações classificadas como "sucesso", os

compradores identificaram os funcionários-chave e preocuparam-se em retê-los desde antes da aquisição ou imediatamente após a transição. Essa preocupação foi observada em apenas 1/3 das transações "sem sucesso" (Figura 3).

O que um bom due diligence humano envolve? A experiência mostra que a companhia compradora deve começar se fazendo a questão fundamental que rege todas as fusões e aquisições: Qual a razão para este negócio? A resposta para esta questão cria outras duas: A cultura de quem deverá ser adotada na nova organização? E qual a estrutura organizacional que deverá ser adotada? Com estas respostas, o due diligence humano pode focar em determinar como a estrutura e a cultura da empresa-alvo se adaptarão àquelas propostas para a nova companhia, quais executivos devem ficar na empresa, como retê-los e como gerenciar a reação dos demais funcionários. Vamos falar primeiro sobre a questão cultural. A resposta não é tão óbvia como pode parecer.

### Quem vai "mandar" na cultura?

Muitas transações são chamadas de "fusão de iguais". Isso é diplomático, mas na maioria das vezes não é verdade. Em grande parte, se não na totalidade, das negociações, não há apenas um comprador financeiro. Há também um dominador cultural, que dará o tom da cultura da nova organização.

Vamos analisar, por exemplo, a fusão ocorrida em 2006 entre a Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) e a empresa de transações eletrônicas Archipelago. Nessa negociação, a maior bolsa de valores do mundo adquiriu muito mais do que apenas tecnologia. A gestão e a estrutura organizacional da Archipelago estão possibilitando à NYSE entrar de vez no

Na maioria das negociações, não há apenas um comprador financeiro. Há também um dominador cultural

Figura 2 - Algumas empresas já despontam como "compradores em série" no Brasil

Compradores mais frequentes do Brasil entre 2000 e 2007	
Empresa Compradora	# Negócios
Banco Bradesco S.A.	14
Banco Itaú S.A.	14
DASA	13
Cia. Brasileira de Distribuição	11
Cosan	10*
Petróleo Brasileiro S.A.	8
Cia. Vale do Rio Doce S.A.	8
Anhangüera Educacional S.A.	7
Cie Automotive S.A.	6
Datasul S.A.	6
Brasil Telecom Participações	5
Cargill Inc.	5
EBX Capital Partners	5

\* 10 usinas

**Fusões e aquisições: a importância do elemento humano**

século 21, transformando uma organização extremamente fechada de poderosos negociantes de ações em uma empresa que vende ações para o público. A NYSE é o comprador financeiro, mas é a Archipelago quem está ditando a cultura da nova empresa.

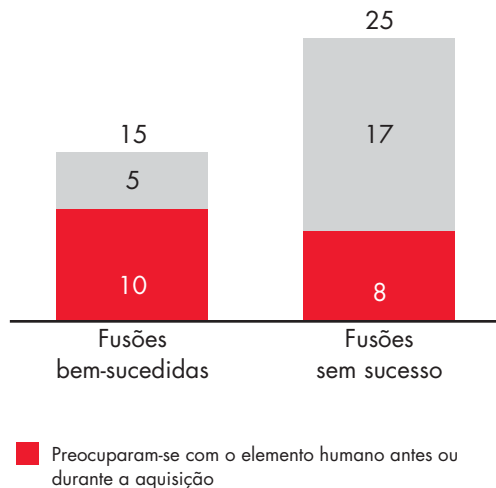
O grande problema em dizer que uma aquisição é uma "fusão de iguais" é que isso permite aos gestores adiar a decisão de quem será o dominador cultural, fazendo com que seja impossível o due diligence humano antes da conclusão do negócio. Para poder avaliar potenciais problemas de pessoal, é necessário saber qual cultura você quer para a nova empresa. Se o objetivo é melhorar o negócio atual com a aquisição de clientes e ganhos de escala, então o comprador financeiro geralmente assume o papel de dominador cultural. Nesses casos, o comprador estará realmente interessado nos ativos físicos e na

carteira de clientes da empresa-alvo. No entanto, isso não deve desencorajar os compradores a reterem os talentos que a empresa-alvo tem a oferecer.

Mas se a negociação tem como objetivo modificar o business do comprador financeiro, então a empresa-alvo geralmente é o dominador cultural. Na aquisição da Pixar Animation Studios pela Disney, o objetivo da integração era proteger os talentos da Pixar e começar a injetar a nova cultura na organização. Em casos como esse, o comprador não vai necessariamente inserir a empresa-alvo em sua estrutura - pode até mesmo acontecer o contrário!

Quando as negociações envolvem linhas de negócio diferentes, a figura do dominador cultural pode variar entre elas. O objetivo da Boeing ao adquirir a McDonnell Douglas em 1997 era se aproveitar do forte posicionamento que a McDonnell tinha com clientes militares. Portanto, a Boeing acabou tendo a McDonnell como dominador cultural para a linha de aviões militares e mísseis. Já na área de aviação comercial, a Boeing substituiu gradativamente as operações da McDonnell, já que tinha mais sucesso servindo as companhias aéreas.

Figura 3 - Empresas bem-sucedidas preocupam-se com o elemento humano antes mesmo da aquisição



**Que tipo de organização queremos?**

Raramente duas empresas se unem sem que decisões duras tenham que ser tomadas sobre qual estrutura adotar. Ambas têm suas preferências sobre a organização, mas elas precisam ser avaliadas.

A primeira questão a ser diagnosticada é se a empresa-alvo tem uma estrutura organizacional coerente, que permita tomar decisões e executá-las de forma eficiente. Como e onde estão distribuídas as linhas de negócio? Qual é a estrutura de reporte? Como estão distribuídos os vários níveis de

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

autoridade da empresa? Estas questões devem ser pensadas como o "hardware" da organização.

A segunda questão a ser endereçada é a dinâmica interna da empresa-alvo, ou o "software". Quais processos que os executivos da empresa-alvo usam para tomar decisões estratégicas e operacionais? Quão efetivo é o balanceamento de responsabilidades entre os tomadores de decisões? Onde estarão os pontos de atrito mais relevantes ao se juntarem as funções ou divisões da empresa-alvo com as da empresa compradora?

Para endereçar essas questões, o time da empresa compradora que fará o due diligence humano deve começar olhando as informações "quantitativas": quadro estrutural, quantidade de pessoas e descrição dos cargos. A partir dessa pesquisa, o time estará apto a criar um perfil da estrutura básica da empresa-alvo.

Esse exercício, no entanto, pode não levar o time muito longe. O quadro organizacional revela pouco sobre a efetividade da estrutura. Em negociações amigáveis, o time de due diligence humano deve se aproximar dos tomadores de decisões e ter acesso a seus relatórios para comparar a prática com a teoria e identificar pontos fortes e fracos da organização. As decisões são de fato tomadas por canais oficiais? Quais departamentos e funções são os melhores na tomada de decisões? O output desse exercício pode ser um novo fluxograma, esquematizando os processos de tomada de decisões. Obviamente, isso só é possível em negociações amigáveis.

A última tarefa do time de due diligence humano do comprador é identificar os ativos e as competências da empresa-alvo e determinar em quais departamentos estão. Isso, obviamente, é especialmente

importante para negociações com o objetivo principal de adquirir os ativos e competências da empresa-alvo.

O objetivo dessa etapa não é avaliar o indivíduo, mas sim toda a linha de negócio, funções e departamentos técnicos. Qual é o escopo das responsabilidades das unidades e qual a qualidade do que entregaram? Como a qualidade dos outputs da empresa-alvo se compara com a da empresa compradora? Os membros do time devem suplementar essas observações com uma leitura cuidadosa das contas dos diversos gestores das unidades de negócio. Isso ainda pode ajudar na aproximação com os principais clientes para verificar as opiniões sobre onde a empresa-alvo é boa ou ruim.

Quando a Cargill Crop Nutrition adquiriu a IMC Global para formar a Mosaic Company, líder global em fertilizantes, o time de aquisição rapidamente observou que as duas companhias tinham uma estrutura similar. Decidiram que a estrutura da nova companhia deveria ser um espelho das estruturas organizacionais de ambas. Com os princípios da nova organização em mãos, o CEO da nova empresa, que veio da Cargill, deveria preencher os cargos. Após reuniões individuais com executivos das duas empresas e opiniões do RH e do CEO da IMC Global, ficaram evidenciadas diferenças entre o processo de tomada de decisões da Cargill, consensual, e da IMC, que enfatizava a velocidade. Como a Cargill era o dominador cultural (além de comprador financeiro), o modelo consensual de tomada de decisões prevaleceu. Com o entendimento precoce das diferenças, o CEO pôde selecionar os líderes alinhados com o modelo escolhido. Além disso, os executivos da Cargill tiveram tempo para explicar os benefícios do modelo adotado para os novos colegas da IMC, ao invés de simplesmente impor o novo modelo a eles.

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

### Experiências brasileiras em due diligence de capital humano

#### Exemplo 1: Aquisição no setor de serviços financeiros

Recentemente, uma instituição financeira internacional adquiriu uma instituição financeira brasileira especializada em crédito consignado. O interesse principal da compradora era adquirir a base de clientes da empresa-alvo e aumentar o cross-selling de seus produtos financeiros. No entanto, durante as negociações, verificou-se que os executivos da empresa-alvo tinham um ótimo relacionamento com órgãos públicos e grandes empregadores privados, uma competência essencial para o negócio de crédito consignado.

Era preciso manter essa competência para que o negócio de crédito consignado não fosse prejudicado e para evitar a perda de clientes. Foi colocado em prática um plano de retenção com os principais executivos da empresa-alvo, que detinham esse bom relacionamento. Esse plano previa que os executivos continuassem na empresa por um período de tempo após a conclusão do negócio.

Outra característica positiva dessa negociação foi o fato de que, logo após a assinatura da intenção de compra - e antes mesmo do início do trabalho de integração das empresas -, a instituição compradora contratou suporte profissional da Bain para desenhar a nova estrutura da empresa-alvo, captar sinergias, integrar processos e, ao mesmo tempo, preservar o valioso ativo que são as pessoas-chave da organização adquirida. Isso possibilitou ter uma boa visibilidade de todas as oportunidades de ganho de receita e corte de custos antes da conclusão da negociação, e o quanto essa negociação valia de fato.

#### Exemplo 2: Fusão em serviços de tecnologia

Outro exemplo recente de aquisição no Brasil ocorreu entre duas empresas de tecnologia. Tal qual em muitos outros exemplos, os interesses principais da compradora eram os ativos e a base de clientes da empresa-alvo. No entanto, a empresa-alvo tinha uma cultura e uma estrutura muito adaptadas a um tipo de serviço específico com o qual a empresa compradora ainda tinha pouca experiência, principalmente na estrutura de vendas e atendimento ao cliente.

Decidiu-se então manter o "DNA" da empresa-alvo nessa linha de serviço. Mas a pergunta era: como fazer isso? A compradora e a empresa-alvo têm estilos de tomada de decisões bem diferentes: a compradora tem um estilo mais consensual, seguindo religiosamente o orçamento, enquanto a empresa-alvo tem um estilo de tomada rápida de decisões frente a novos projetos e oportunidades. Uma alternativa avaliada foi a criação de uma empresa separada para manter o estilo cultural da empresa-alvo.

Apesar de o acordo de compra ter sido assinado há meses, o due diligence do capital humano pouco avançou. Por isso mesmo, o aspecto cultural deve atrasar em alguns meses o processo de integração das operações. Além disso, a diferença no estilo de tomada de decisões já causa atritos entre os executivos das duas empresas, que podem resultar na perda de talentos.

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

### Como as culturas irão se misturar?

Os esforços de due diligence humano focados na cultura devem iniciar com um entendimento claro de como é a cultura da empresa-alvo. O comprador deve começar pesquisando a mídia para entender a reputação da empresa. Os executivos e acionistas da empresa-alvo podem explicar como eles enxergam suas missões, valores e estilos culturais próprios. O diagnóstico do processo de tomada de decisões mencionado anteriormente é outra ferramenta que o comprador pode utilizar para identificar diferenças entre os processos das duas empresas. Os clientes podem dar um indicativo de como a empresa-alvo se comporta no mercado e reage a mudanças. Competidores e fornecedores podem fornecer informações sobre como a empresa-alvo é percebida. Com isso, o comprador pode começar a tomar decisões sobre a cultura desejada e a estipular regras antes mesmo do anúncio do negócio.

Mas o trabalho mais útil começa depois que a negociação é concretizada e as empresas passam a trabalhar juntas. Existe muita coisa que o time de due diligence humano pode aprender simplesmente investindo tempo na empresa-alvo. Os membros desse time podem ver em primeira mão quais são as normas da companhia sobre a utilização do espaço, comunicação, reuniões, vestimentas - todos os símbolos culturais importantes. Eles podem conversar com os "heróis" da companhia e decifrar o que eles almejam e, ainda, revisar os modelos de compensação e gestão de desempenho para ter uma idéia dos valores e comportamentos que a empresa-alvo valoriza.

O comprador pode ainda aplicar uma ferramenta muito útil no âmbito cultural: uma pesquisa com funcionários de ambas as empresas, os quais podem atribuir notas

para as suas respectivas culturas em diversas dimensões e responder o que desejam que a nova empresa criada seja em cada uma destas dimensões. Os dados dessa pesquisa podem revelar onde estão os possíveis pontos de atrito.

Uma empresa líder do mercado de bens de consumo dos EUA usou efetivamente a pesquisa com funcionários em seu due diligence cultural. A empresa queria adquirir uma empresa europeia com linha de produtos e base de clientes similares. Como o objetivo da aquisição era expandir geograficamente o core business e atingir ganhos de escala em funções comuns, o sucesso da operação estava na habilidade em integrar a empresa europeia em sua organização rapidamente, o que dependia da compatibilidade cultural das duas organizações.

Trabalhando lado a lado com seus colegas da empresa-alvo, o time de gestores da empresa compradora pôde realizar uma "auditoria cultural" nas duas organizações. O time entrevistou 28 gerentes da empresa-alvo e 31 de sua própria organização, fazendo a eles inúmeras perguntas relacionadas à sua personalidade (por exemplo, o "desejo de vencer" e o seu "foco"), estilos de gestão (como o processo de tomada de decisões e preferências de comunicação) e perspectivas sobre normas da organização em áreas como compensação e plano de carreira.

A pesquisa revelou, por exemplo, que a empresa europeia tinha uma cultura de gestão mais suave que a americana, baseada mais em conversas informais e menos em medidas de desempenho e agilidade da organização. Com esses resultados em mente, o comprador criou um plano com o objetivo de endereçar os gaps culturais e ensinar aos gestores da empresa adquirida a ética da gestão "guiada por

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

números". Conseguiram a adesão da maior parte dos gestores ao plano antes mesmo da conclusão do negócio.

Ao mesmo tempo em que é de muita utilidade para o comprador munir-se de dados coletados mediante pesquisas com funcionários, é ainda mais importante juntar os gestores de ambas as companhias para analisarem juntos esses dados. O efeito produzido pela revisão dos dados em conjunto é tão importante quanto o dado em si. Os executivos verificam em primeira mão as diferenças culturais apontadas pelos dados e, assim, conseguem concordar sobre vários pontos da cultura que será estabelecida para a nova organização.

### Quem manter?

Se o comprador financeiro é também o dominador cultural, normalmente vai querer manter o seu pessoal nas funções mais importantes. Manter os talentos da organização adquirida, além de beneficiar a companhia compradora, também é um importante recado para os funcionários da empresa comprada de como eles serão tratados na fusão.

Em algumas situações, o pessoal da empresa-alvo é o motivo de toda a negociação. A companhia chinesa Lenovo, quando comprou a linha de negócios de PCs da IBM (concluída em maio de 2005), é um exemplo. De fato, o board dos acionistas controladores da Lenovo permitiu à companhia concretizar o negócio se, e somente se, pudesse recrutar os executivos seniores da IBM para gerir a nova empresa. O interesse da Lenovo não estava apenas nas pessoas de cargos de alto nível da IBM. A companhia ofereceu um emprego a todos os funcionários da IBM, sem que fossem obrigados a aceitar realocação ou redução salarial. Isso significava que a companhia poderia continuar igual ao que era antes,

quase sem efeitos sobre projetos de engenharia ou relacionamento com clientes.

Nem sempre as empresas compradoras querem manter todos os gestores da empresa-alvo. Na maioria dos casos, a empresa tem que decidir quem fica e quem sai. Realizar essa tarefa requer o mesmo tipo de abordagem detalhada que uma contratação de alto nível exige. Os membros do time de aquisição devem obter cópias dos relatórios de desempenho, colher opiniões de terceiros (headhunters e conselheiros, por exemplo) e acessar o histórico dos executivos. Eles também devem testar as formas de liderança dos executivos, avaliar como se comportaram em situações difíceis, e, o mais importante, gastar um tempo com seus colegas na empresa-alvo para conhecê-los individualmente. Normalmente, os financistas envolvidos na aquisição pedem que os compradores invistam tempo em salas de reuniões entendendo o desempenho financeiro e operacional da empresa. Todas as visitas à empresa-alvo são chances de conhecer de perto a sua organização e como ela funciona.

Em muitas aquisições, as funções operacionais são tão importantes para o sucesso quanto a alta gestão. Nesse caso, os processos de due diligence tradicionais dizem ao comprador exatamente quais departamentos e funções abrigam os talentos que ele deseja preservar. Depois a empresa compradora deve avaliar quais indivíduos daquela unidade manter. Se as pessoas de vendas são essenciais para o sucesso da aquisição, o time deve conversar com os clientes da empresa sobre quais profissionais de vendas são os melhores, possivelmente combinando o resultado dessa atividade com os resultados das entrevistas sobre cultura interna. Se o comprador está adquirindo capacidades de pesquisa e desenvolvimento, ele precisa

---

Se o comprador financeiro é também o dominador cultural, ele manterá seu pessoal nas funções mais importantes. Mas manter os talentos da empresa adquirida passa um importante recado sobre como a fusão será conduzida

---

---

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

rapidamente trazer experts capazes de avaliar os cientistas e engenheiros da empresa-alvo. Uma ferramenta bastante útil para identificar os talentos da empresa-alvo é forçar um ranking. Isso envolve uma atividade conjunta do RH com funcionários seniores importantes que serão parte da nova organização. O uso de avaliações de desempenho de funcionários juntamente com a opinião dos executivos seniores permitem ao time de aquisição ranquear todos os funcionários dos departamentos críticos, dos níveis mais altos aos mais baixos.

Uma vez que as pessoas-chave são identificadas, o comprador deve enfrentar o desafio de retê-las. Aquelas no topo da hierarquia muitas vezes têm participação acionária da empresa. Os altos pagamentos recebidos (resultantes da aquisição) podem criar a sensação de segurança e conforto para deixarem a companhia ou até se aposentarem. Mesmo aqueles sem participação acionária podem decidir que é hora de procurar novos ares. Para complicar a situação, o comprador pode querer manter alguns de seus novos empregados por um longo tempo, enquanto alguns serão mantidos apenas durante o período de transição. A melhor forma de solucionar esse quebra-cabeça, normalmente, é deixar tudo muito claro: dizer às pessoas exatamente o que você está esperando que elas façam, seja por um período curto, seja por um período longo, e criar nelas incentivos para encorajar o comportamento desejado. Recompensas não-financeiras e aspiracionais são importantes também. Se você consegue convencer as pessoas de que agora fazem parte de uma organização maior e mais excitante, elas estarão mais propensas a ficar.

### O que os funcionários irão pensar da negociação?

Intimamente ligada à questão de quem manter na empresa está a questão da moral pós-fusão. O sucesso de quase todos os negócios depende do que os funcionários da empresa-alvo pensarão sobre o negócio. Eles estão felizes ou assustados? Farão os esforços necessários para mudar a organização? Suas atitudes determinarão se o comprador poderá reter os funcionários-chave, a dificuldade para implantar a nova cultura na empresa e se eles aceitarão a nova estrutura e os novos processos.

Se a negociação é hostil, obviamente, o comprador não estará em posição favorável para tratar de assuntos relacionados à moral com os funcionários da empresa-alvo, pois parte de seus gestores estará dizendo aos funcionários que a negociação é ruim para a companhia. Por isso, uma aquisição hostil cuja tese de investimento é baseada nos benefícios de pessoal é extremamente desafiadora. Mas, se a negociação é amigável, então há muito a ser feito para se gerenciar as atitudes das pessoas da empresa-alvo.

Pode-se começar com pesquisas entre os funcionários. A maioria das companhias controla seus níveis de satisfação e o resultado dessas pesquisas pode dizer muito sobre suas atitudes perante a empresa. Eles sentem que há um fluxo livre de informação na hierarquia? Eles acreditam que são remunerados em função de seu mérito e trabalho duro? É possível ainda verificar quais unidades atualmente estão satisfeitas ou não e também onde estão os maiores desafios de comunicação. Aquelas que estão felizes com a situação atual podem resistir mais às mudanças propostas, enquanto as unidades insatisfeitas podem enxergar na empresa compradora uma solução para melhorar a situação.

---

O sucesso de quase todos os negócios depende do que os funcionários da empresa-alvo pensarão sobre o negócio. Eles estão felizes ou assustados? Farão os esforços necessários para mudar a organização?

---

**Fusões e aquisições: a importância do elemento humano**

À medida que as atitudes dos funcionários são mapeadas na empresa-alvo, talvez seja interessante passar um tempo com funcionários-chave em seus coffee breaks e almoços, andando pelas instalações da empresa e conversando com o pessoal operacional. Em 2002, quando a Johnson Wax Professional estava em negociações para comprar a DiverseyLever (parte da Unilever), o CEO Greg Lawton gastou mais de 100 horas conversando individualmente com os executivos da Diversey. A partir dessas conversas, ele estava apto não só a identificar os membros para um novo time de gestão antes da conclusão do negócio, como também a criar um programa efetivo de comunicação sobre o que a negociação vai representar para todos os funcionários, clientes, fornecedores e investidores. A partir da concretização do negócio, Lawton e seu correspondente na Diversey, Cetin Yuceulug, já tinham estabelecido uma visão conjunta de valores da nova empresa, além de um vídeo descrevendo os planos e rumos da nova companhia, que foi distribuído para seus funcionários mundialmente no dia em que o negócio foi anunciado.

Conduzir o due diligence humano requer forte compromisso dos executivos mais seniores e a alocação dos recursos necessários para o processo. É particularmente difícil fazê-lo quando, como muitas vezes acontece, executivos de um possível comprador estão rapidamente respondendo a uma oportunidade que apareceu repentinamente no radar. O tempo é curto até para criar teses de investimento mais concretas para testes. Mas há outra forma de realizá-lo. Como apresentamos, os compradores de maior sucesso tinham um racional estratégico por trás das negociações. Eles construíram uma base de potenciais aquisições que estavam de acordo com esse racional e onde podiam

conduzir due diligence, financeira e humana, antes de qualquer oportunidade concreta de negociação. Com esse tipo de abordagem, compradores normalmente têm tempo e oportunidade para fazer due diligence humana durante um período de semanas ou até meses. Quando due diligences formais começam, esses compradores já sabem muito sobre a empresa-alvo, inclusive os pontos fortes e fracos de suas pessoas-chave. Eles têm uma boa idéia de quem será o dominador cultural do negócio, reduzindo as chances de desentendimentos ou colapsos culturais. Quando feito dessa forma, o due diligence humano pode transformar questões de pessoal de um potencial passivo em um sólido ativo. 🔄

## Fusões e aquisições: a importância do elemento humano

### **Due diligence do capital humano: uma abordagem**

Due diligence humano - identificar os papéis fundamentais nas tomadas de decisões, a cultura, as capacidades e as atitudes das pessoas em uma empresa-alvo - ajuda os compradores a tomarem decisões fundamentais na negociação, a determinarem o preço do negócio e a criarem um plano de integração focado e efetivo. Além disso, a informação adquirida durante o due diligence humano pode ser usada como base para o balanço de capital humano, mostrando os ativos e passivos da companhia em termos de pessoal.

### **Decisões de integração possibilitadas pelo due diligence humano**

- Determinar a estrutura da organização e resolver conflitos nos processos de tomada de decisões;
- Preencher os cargos mais importantes rapidamente e decidir como reter os talentos;
- Criar programas com o objetivo de conquistar a confiança dos funcionários da empresa-alvo;
- Determinar o tom da nova cultura e estabelecer o processo de migração para ela.

### **Metodologias e ferramentas**

- A fim de ter uma visão baseada em fatos da cultura da empresa-alvo e os pontos fortes e fracos de suas pessoas, os compradores podem desenvolver estruturas organizacionais, processos de promoção e compensação, descrição dos cargos e responsabilidades, taxas de turnover dos funcionários, auditorias culturais, feedbacks de 360 graus, pesquisas de satisfação interna e medir a fidelidade dos funcionários;
- Para um entendimento mais qualitativo das competências e questões de pessoal, compradores podem entrevistar executivos-chave, realizar simulações para determinar níveis de resposta a situações de cotidiano do negócio, revisar como a gerência se comportou em situações de crises anteriores e entrevistar clientes e fornecedores.



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1232

email: [jean-claude.ramirez@bain.com](mailto:jean-claude.ramirez@bain.com)

Para maiores informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • HELSINKI • HONG KONG • JOHANNESBURG • KYIV  
LONDON LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME  
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH