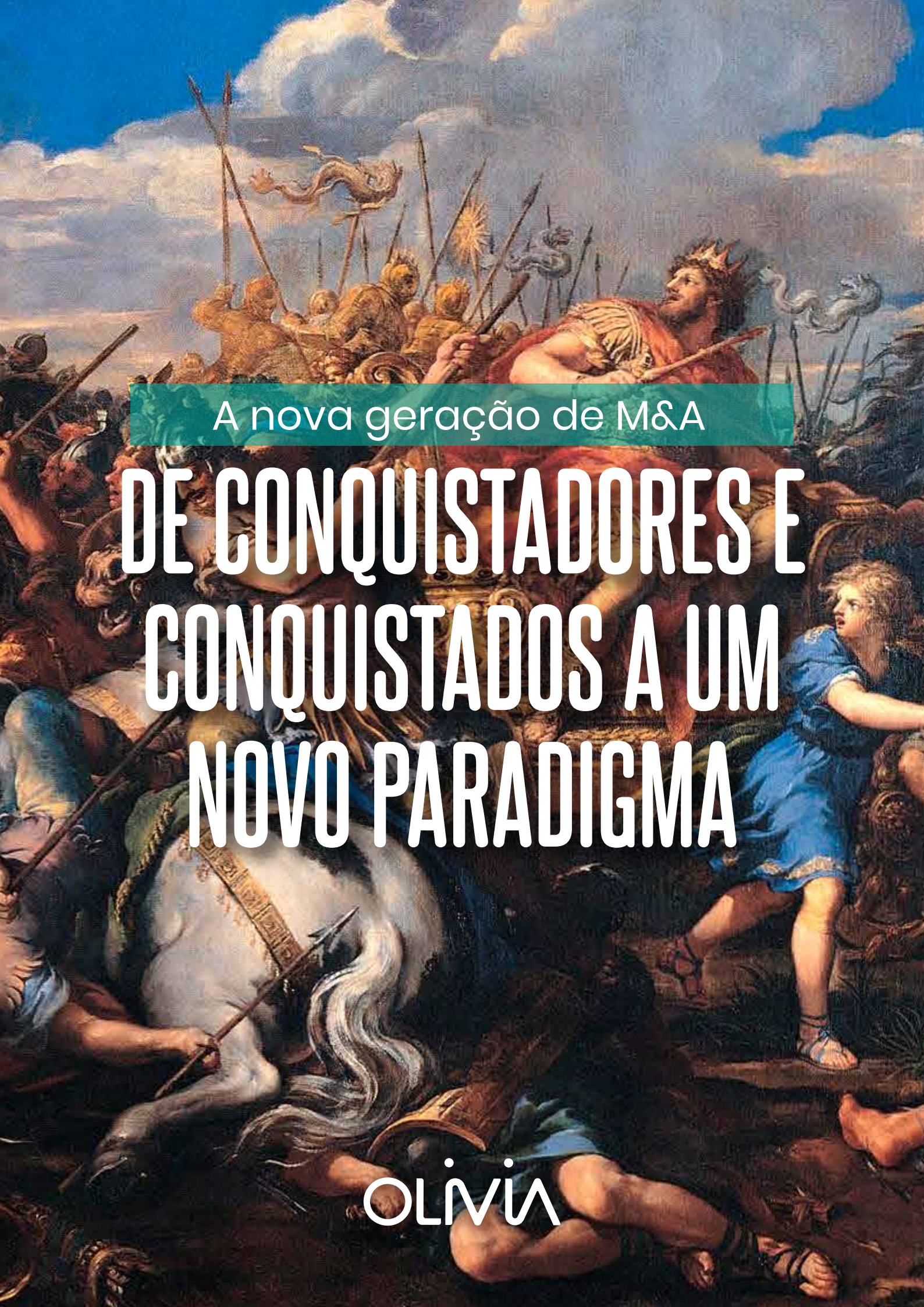




A nova geração de M&A

# DE CONQUISTADORES E CONQUISTADOS A UM NOVO PARADIGMA

OLÍVIA

## Introdução

Como toda crise, a pandemia gerou um campo propício para aquelas empresas que, devido à vulnerabilidade que gerou a interrupção da cadeia de valor global, se atrevem a pensar em reforçar sua marca no mercado através de uma compra ou fusão. Ainda mais, considerando o cenário deixado pelo ano de 2020 em matéria de Fusões & Aquisições, (M&A, siglas em inglês).

**Lembremos que, no início do ano passado, a atividade chegou a parar por completo. Em junho de 2020, no mercado de referência que são os EUA, o volume de deals registrava uma queda de 50%, segundo dados de Bloomberg.**

**Quatro meses mais tarde, a quantidade de fusões cresceu 400% em valores e 38% em transações. Em dezembro, seu valor total era de 3.500 milhões de dólares, 6% abaixo da cifra de 2019. Chegando à metade de 2021, a atividade lembra níveis pré-pandemia e os analistas preveem um recorde histórico da atividade em 2022.**

No início da pandemia, a maioria das consultorias de estratégia aumentaram suas recomendações para fundos de investimento e grandes companhias para manterem seu capital. Sendo assim, passados 18 meses do início da pandemia, se encontra liquidez e vontade de consolidar categorias e mercados entre os que tenham saído fortalecidos. “O caminho de saída dessa crise passa claramente pela prática de M&A. Nota-se o aumento de interesse nas conversas que temos com CEOs e líderes que se interessam por aproveitar o momento para reforçar sua posição estratégica pós-Covid”, antecipava já a princípio deste ano Alison Harding-Jones, responsável do departamento de M&A para Europa, Médio Oriente e África (emea) de Citigroup.

“Os líderes se deram conta que precisam consolidar suas operações e assim poder blindar seus negócios para estar melhor preparados e mais resilientes”, complementou. A forte reativação do mercado deixa à vista companhias enfraquecidas pela pandemia, cuja aquisição permitiria aproveitar vantagens tão estratégicas quanto competitivas. O objeto de desejo são organizações atraentes por market share, por infraestrutura ou por seu talento.

A experiência do último ano ampliou o interesse por seu olhar tecnológico; mas também vertical, como no caso da saúde. Outro exemplo é da indústria bancária como se verifica na Espanha, o processo de união entre dois gigantes como são a Caixa e Bankia e o fracasso da fusão de BBVA e Sabadell Bank.

**No entanto, a dinâmica de transformação gerada nesta crise desafia as operações em um aspecto pouco reconhecido em outras ocasiões: a integração cultural. Em um mercado tão instável e incerto como o atual, o fator que definirá o sucesso ou fracasso de uma fusão dependerá de ter sucesso nesse objetivo.**

A integração cultural sempre foi um fator decisivo na hora de potencializar os benefícios de uma união empresarial ou levar a seu fracasso. Entre os melhores exemplos de uma integração obtida, aparece a união de Pixar, empresa fundada pelo falecido Steve Jobs, com Disney, a cargo de Bob Iger, em 2006. Entre os maiores fracassos, a “união no céu” que foi protagonizada pela alemã Daimler Benz e a estadunidense Chrysler, em 1998.

A importância de entender e atender ao desafio que representa unir duas culturas empresariais, ganhou peso no último ano. As mudanças na dinâmica de trabalho, a mobilidade dos talentos, assim como novos consumidores e clientes com o poder das tecnologias reforçam o valor de uma cultura feita para navegar nas águas de uma economia que atravessa uma das maiores transformações da história.

**É por isso que na OLIVIA desenvolvemos este relatório com o objetivo de formar um modelo padrão de comportamento que permita entender, de uma forma diferente, os modelos mentais comuns entre os que se adquirem e são adquiridos. Buscamos oferecer uma visão compacta sobre as oportunidades de melhoria e as ameaças onipresentes que podem condicionar ou potencializar a integração cultural em um processo de M&A e assim seu destino final.**

## **Como se realizou o trabalho**

Esse material é resultado dos processos de M&A que, no trabalho da OLIVIA, tivemos o privilégio de presenciar, bem como as experiências em primeira pessoa de executivos e executivas envolvidos. Por razões de confidencialidade, fixamos essas experiências em um marco técnico-histórico, que se vale da vida de cinco figuras/ experiências históricas que representam até o dia de hoje o melhor e o pior de um modelo de uma união cultural. Vale destacar que esta tipologia se apresenta como um convite a (re) pensar um processo de M&A e está longe de pretender responder aos rigorosos parâmetros científico-históricos. Sua única finalidade é visualizar oportunidades e desafios de uma prática que nos próximos tempos estará no top of mind de nossas organizações.

Esperamos que seja útil.

# **AS BASES TEÓRICAS**

Na hora de realizar uma abordagem mais técnica sobre o processo de integração cultural em um processo de M&A, existem dimensões fundamentais que guiarão o processo. Isso, tanto sobre a organização que compra como sobre a organização que é adquirida. O desafio passa por reconhecê-las e saber aproveitá-las de forma efetiva com uma ferramenta tão comum como complexa: o mindset.

## **O marco: as tensões organizacionais**

Toda iniciativa de fusão ou aquisição responde a dois impulsos motrizes que dimensionarão o objetivo que motiva o projeto de uma Fusão ou Aquisição.



### A captura de valor:

É o processo pelo qual materializamos a razão de compra e a transformamos em valor. Seu ponto de partida pode diferenciar-se em: a busca de um maior market share; ampliar a marca em um novo segmento de clientes; aumentar a integração vertical ou horizontal para gerar up-selling ou cross-selling; na aquisição de alguma tecnologia específica valiosa ou best practice de ponta.



### As conexões:

A captura de valor convive, na maioria dos casos, com um processo de solapamento cultural, duplicação de papéis, funções que já não são necessárias na companhia consolidada futura. Na maioria dos casos, permite a combinação das fortalezas e exige um processo de redução estrutural que costuma ser o principal fantasma e impedimento para mobilizar os colaboradores ao processo, capturar valor por diferenças na abordagem e os medos próprios ao perder o trabalho, o status atual, a parcela de poder ou a clareza sobre o futuro profissional.

**Tanto a captura de valor como as conexões transformam-se em uma possibilidade tangível não por questões técnicas e sim pelo talento humano que o habilita.** Por exemplo, poder aproveitar as oportunidades de conexões que contém uma fusão requer uma análise que permita identificar, com exatidão, as áreas com potencial de crescimento, bem como áreas duplicadas e que apresentam redundâncias. Isso implica na criação de um mapa real para saber qual é a rota que precisamos para transitar para uma nova companhia. Assim como desaparecem papéis, também aparecem oportunidades para administrar necessidades previamente inexistentes. **O segredo da sobrevivência pessoal no processo dos executivos e das executivas é conectar-se com a oportunidade mais do que com a ameaça e, em consequência, agir velozmente.**

Ainda assim, até os dias de hoje, os processos de M&A costumam ser concebidos como processos pouco transparentes e ainda mais importantes, pouco conversados.

A falta de clareza, previsibilidade e de comunicação geram situações de paralisia dentro, tanto da empresa adquirida, como da que adquire. O resultado: resistências e conflitos que, conduzidos de outra forma, poderiam ser evitáveis conseguindo o sucesso da fusão.

### **O catalisador: o mindset**

O fator que impactará nestas tensões organizacionais é o mindset com o que tanto a organização que adquire como a organização que será adquirida transitam esse caminho. **O mindset se transforma em um catalisador da compra ou fusão.** E é também o mindset que pode converter a integração de ambas companhias em um processo de batalha épica interna ou de paixão poucas vezes transitada.

#### **A diferença entre um processo de M&A concebido como uma Batalha X Paixão se dá por três fatores:**

- [1]** A capacidade de saber identificar a oportunidade diante da ameaça.
- [2]** As consequências sobre a zona de conforto dos que integram o universo populacional do M&A
- [3]** A aceitação da incerteza inicial (algo que, depois da experiência da pandemia, promete ser mais simples).

O mindset é então o ponto de partida que marca um processo de M&A. Dependendo de seu modelo mental, é onde se dá ou não a captura de valor do processo e seu equilíbrio.

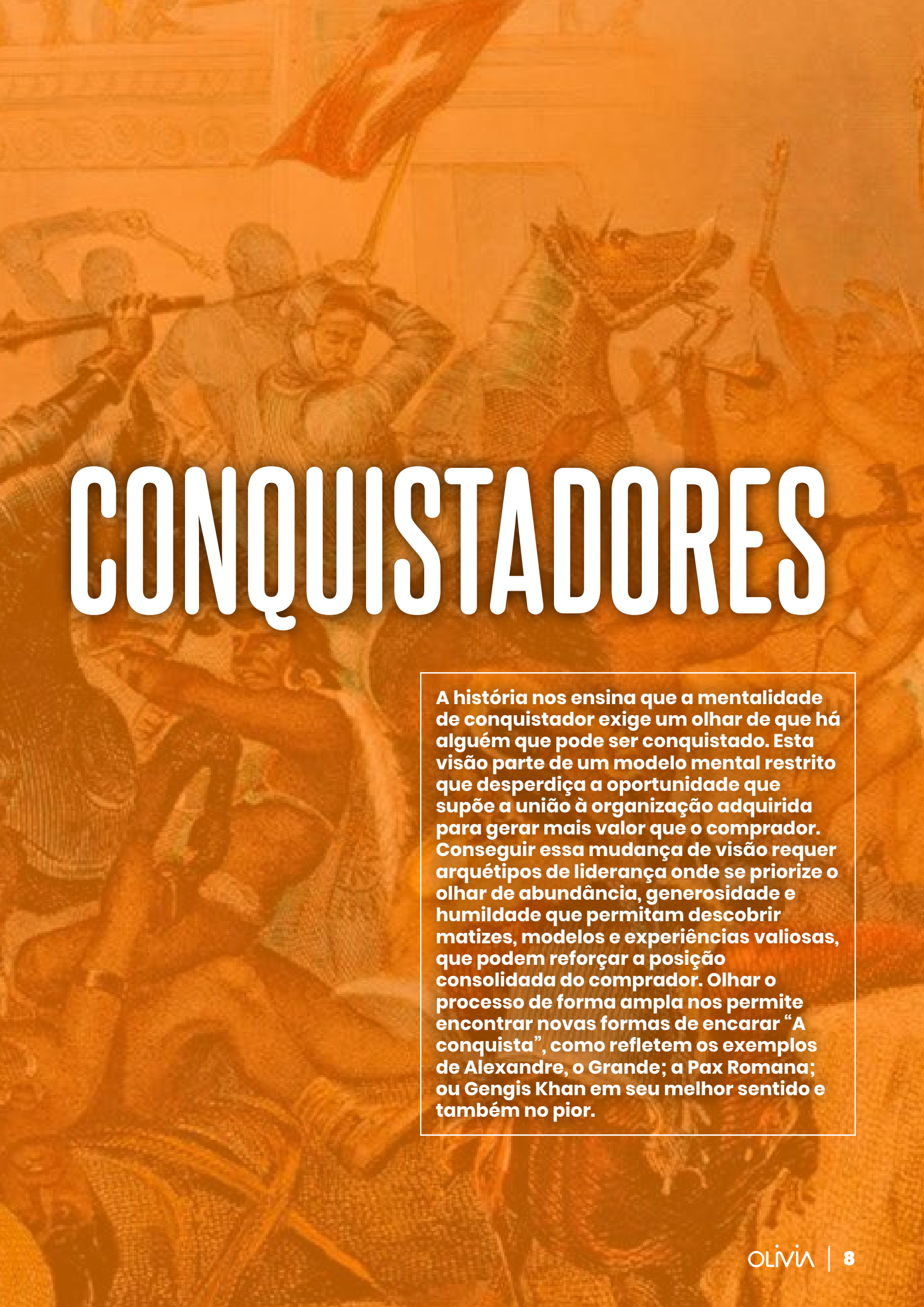
# AS APRENDIZAGENS HISTÓRICAS

Como em tantos outros âmbitos, a história nos fornece ferramentas úteis para analisar o mindset que pode marcar um processo de M&A e, com ele, seu desfecho. Considerando que o desafio de uma fusão ou aquisição não é nada mais que uma união forçada dos grupos humanos, podemos analisar as experiências históricas entre países, sociedades ou culturas que têm essa dinâmica de união em sua origem. Esse denominador comum não é nada mais que a conquista.

A conquista historicamente é o processo pelo qual uma sociedade buscou impor-se e apropriar-se de recursos de outra sob forma das mais diferentes possíveis. Cabe destacar que obviamente toda a conquista se distingue de outra pelo modelo de base que tenha e que irá lhe impor um caráter de maior ou menor intensidade. No entanto, é também o mindset da conquista que até nossos dias serviu de base para um processo de M&A.

Na maioria dos casos que marcaram a história econômica, o processo se caracterizou sempre como um jogo de poder marcado pela relação entre “Conquistadores” e “Conquistados”, independente de toda declaração de intenções de seus protagonistas (entre os mais conhecidos, aparece Jürgen Schrempp, CEO de Daimler Benz, quando projetou a união com Chrysler como “um matrimônio fechado no céu”).

Propomos então, esta análise também como uma forma diferente para visualizar o mindset tradicional de um processo de M&A. A meta: obter aprendizagens e reflexões que nos permitam mudar a dinâmica bastante comum entre “Conquistadores” X “Conquistados” através de uma união efetiva e sustentável no tempo entre culturas organizacionais.



# CONQUISTADORES

A história nos ensina que a mentalidade de conquistador exige um olhar de que há alguém que pode ser conquistado. Esta visão parte de um modelo mental restrito que desperdiça a oportunidade que supõe a união à organização adquirida para gerar mais valor que o comprador. Conseguir essa mudança de visão requer arquétipos de liderança onde se priorize o olhar de abundância, generosidade e humildade que permitam descobrir matizes, modelos e experiências valiosas, que podem reforçar a posição consolidada do comprador. Olhar o processo de forma ampla nos permite encontrar novas formas de encarar “A conquista”, como refletem os exemplos de Alexandre, o Grande; a Pax Romana; ou Gengis Khan em seu melhor sentido e também no pior.

# Alexandre, o Grande / O Integrador



## MODELO HISTÓRICO

**356 – 323 a. C.:** Conquistou as regiões de Macedônia; Grécia; Egito; Pérsia e Oriente Médio.

Fundou 70 cidades, entre elas Alexandria.

## CARACTERÍSTICAS

- **O Objetivo:** Unificar a diversidade que gerava seu império através da cultura. Para isso, fundamentou suas conquistas territoriais através de um olhar de integração dos povos submetidos através da unificação das culturas.
- **O Método:** Desenvolveu um modelo de “política de fusão”, promovendo sua incorporação nas instituições mais importantes do Estado, como, por exemplo, o Exército. Promoveu alianças matrimoniais entre vencedores e vencidos. Seu objetivo não era estender seu espaço de influência por meio de um mero ganho territorial de curto prazo, sem impacto social ou cultural no longo prazo.

## CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE M&A

- Gera um olhar de integração de práticas entre conquistados e conquistadores, impulsionando uma versão fortalecida entre ambas culturas.
- Habilita uma visão de aliança que permite capturar o talento adquirido, maximizando o olhar de oportunidade sobre o processo que tem pela frente.
- Permite uma projeção integral de um império consolidado.

# Pax Romana / A Supremacia



## MODELO HISTÓRICO

**27 a.C. – 180 d.C.:** Foi uma expressão e símbolo em latim (Paz Romana) utilizada para referir-se ao período de estabilidade que viveu o império romano, cuja característica era sua calma interior como sua segurança exterior, o que lhe permitiu alcançar seu máximo desenvolvimento econômico e expansão territorial.

## CARACTERÍSTICAS

- **O Objetivo:** Submissão absoluta com a única meta de “sustentar” a paz social.
- **O Método:** Seguir uma integração econômica e legislativa com base em conquistas a sangue e fogo. Estabelecer-se e sustentar-se no tempo através da luta entre as partes que compunham o império. As relações de força sob o lema “divide e reinarás”.

## CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE M&A

- Propõe um controle de muito curto prazo e danos no longo prazo (principalmente na vinculação colaborador – organização futura)
- Promove uma “Cultura do Medo” (exemplos: os erros se escondem; não se compartilham opiniões; silencia na livre troca de conhecimento) com medo de não ser “castigado”.
- Promove um modelo de gestão reativo e não proativo.
- Suprime a geração de valor no ativo comprado; destrói em seu transcurso o valor adquirido.
- Liderança submissa e não proativa.
- A cultura do ativo / organização adquirida tende a desaparecer.

# Gengis Khan / O nômade



## MODELO HISTÓRICO

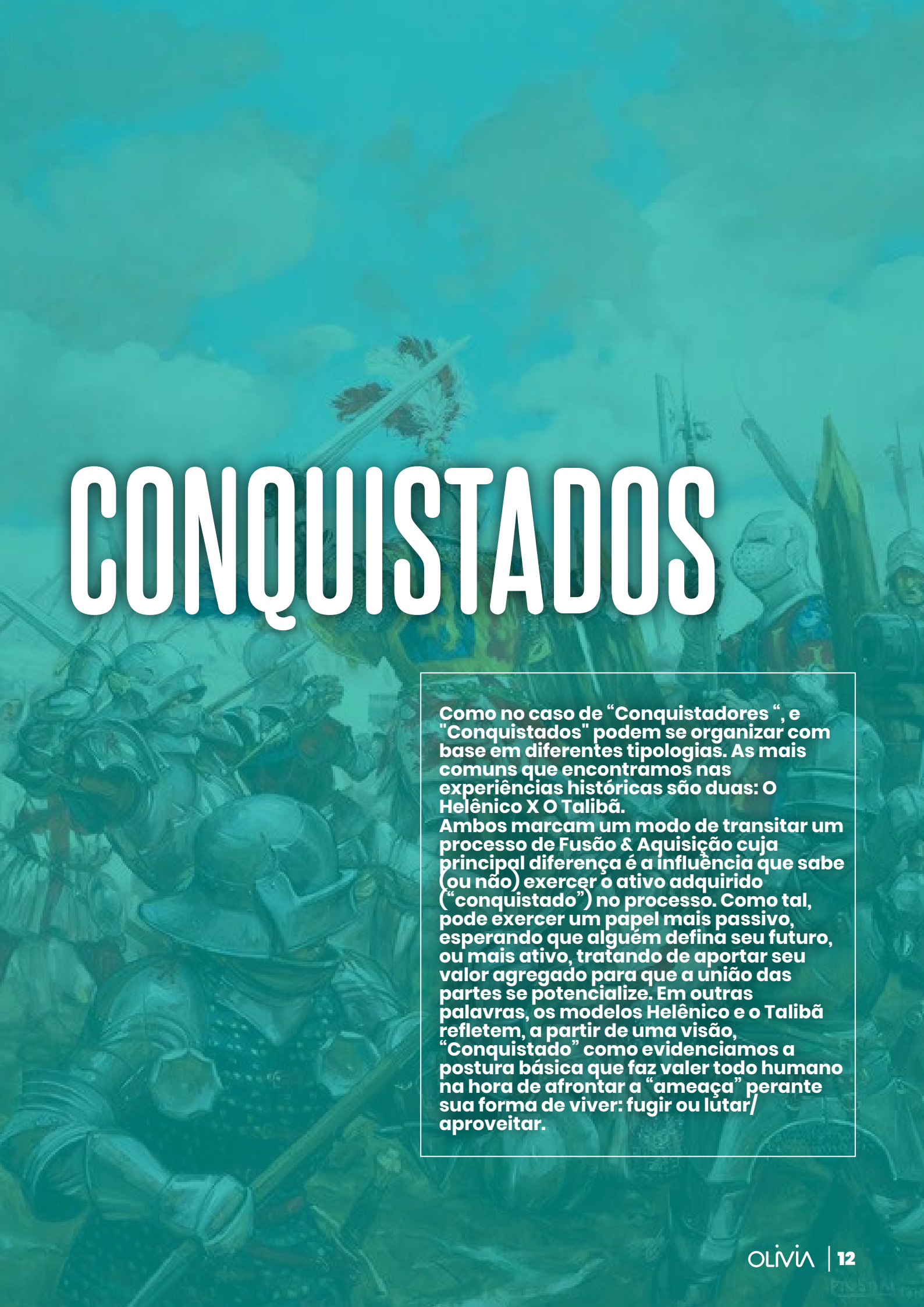
**1162 d.C. – 1227 d.C.:** Protagonizou uma das conquistas mais sangrentas da história. No entanto, unificou as tribos nômades do norte da Ásia, fundando o primeiro Império Mongol, que se estendeu da Europa Oriental até o Oceano Pacífico, e da Sibéria até a Mesopotâmia, a Índia e a Indochina.

## CARACTERÍSTICAS

- **O Objetivo:** Conquista para estender seu espaço de influência através de uma mera ganância territorial de curto prazo, mas sem impacto social ou cultural a longo prazo.
- **O Método:** Conquista baseada em recursos rudimentares, como exércitos de cavalaria. Eram exércitos nômades expansivos de baixo conteúdo cultural. Atualmente, não prosperaram no mundo características herdadas deste império, diferentemente dos gregos e romanos.

## CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE M&A

- Pode derivar em valor no P&L no curto por somar mais market share, por exemplo.
- Porém, falta total integração ou foco cultural a longo prazo. Não são gerados esforços para estabelecer um modelo comum entre ambas partes.
- Habitualmente, uma mínima valorização pelas pessoas através de um olhar “people centric”.
- Falta de compromisso no modelo adquirido.
- Alta rotação e fuga massiva de talentos.
- Perda da vantagem competitiva que é o talento como fonte de riqueza para o P&L (um erro imperdoável no século 21).
- Liderança submissa e não proativa.
- A cultura do ativo / organização adquirida tende a desaparecer.



# CONQUISTADOS

Como no caso de “Conquistadores”, e “Conquistados” podem se organizar com base em diferentes tipologias. As mais comuns que encontramos nas experiências históricas são duas: O Helênico X O Talibã.

Ambos marcam um modo de transitar um processo de Fusão & Aquisição cuja principal diferença é a influência que sabe (ou não) exercer o ativo adquirido (“conquistado”) no processo. Como tal, pode exercer um papel mais passivo, esperando que alguém defina seu futuro, ou mais ativo, tratando de aportar seu valor agregado para que a união das partes se potencialize. Em outras palavras, os modelos Helênico e o Talibã refletem, a partir de uma visão, “Conquistado” como evidenciamos a postura básica que faz valer todo humano na hora de afrontar a “ameaça” perante sua forma de viver: fugir ou lutar/aproveitar.

## Helênico / A busca do equilíbrio



### MODELO HISTÓRICO

**323 a.C. – 31 a.C.:** Transição entre a decadência da Grécia Clássica e o surgimento do poder romano, que conduzirá o Império. Promoção do saber e do conhecimento; leis e tratados.

### CARACTERÍSTICAS

- **O Objetivo:** Busca de equilíbrio.
- **O Método:** Consciência de valores que possam entregar à organização conquistadora, confiando nas capacidades próprias. Mindset para escutar a oportunidade que está por trás do M&A.

### CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE M&A

- Evita as certezas
- Buscar gerar um novo conjunto de regras, de conhecimentos e tratados como bases para garantir a sobrevivência e gerar uma oportunidade de integração, que permita fazer valer suas práticas e um entorno de aprendizagem.
- Exige trabalhar no processo de alistamento prévio ao Legal Day 1. Onde o comprado reconhece suas virtudes, fortalezas e oportunidades para melhorar sua posição para obter uma geração de valor.
- Gera um nível de segurança pessoal no comprado ao permitir-lhe ser parte do processo e estar mais perto de trabalhar a partir de sua capacidade e empregabilidade que a tão desejada, porém cada vez mais utópica estabilidade.
- Provavelmente uma das formas mais inteligentes de conceber o processo de “Conquistado”.
- A cultura do ativo / organização adquirida tende a desaparecer.

## Talibã / A resiliência coletiva



### MODELO HISTÓRICO

**1996 – 2001:** Movimento islâmico fundamentalista que conseguiu derrotar a URSS, EUA e outros, baseado na resiliência coletiva.

A tipologia segue um exemplo histórico que são as tribos afegãs: a partir do próprio Alexandre, o Grande, seu território era conhecido como o cemitério dos impérios, que propiciou a queda de todo conquistador que teve coragem de tentar a conquista.

### CARACTERÍSTICAS

- **O Objetivo:** Obediência incondicional com a meta de proteção do próprio modelo e visão.
- **O Método:** Uso da topografia e geografia como complexidade incompreensível pelo inimigo. (Em M&A muitos conquistados se refugiam em atividades sumamente técnicas)  
Determinação explícita de um olhar autodestrutivo cujo preço final pode exigir a destruição/imolação da própria nação para preservar um conceito cultural fundamentalista e evitar a vitória / conquista da outra parte.

### CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UM PROCESSO DE M&A

- Ameaça generalizada para o processo de M&A, já que predispõe ao ativo adquirido cair em um processo pouco transparente para poder resistir e entorpecer de forma geral o processo de integração com a organização compradora.
- Gera cenários de: “Guerra de guerrilhas”, mais enfocadas em sobreviver do que em agregar valor ao bem comum.
- Busca constante de “esconderijos” (Exemplos: burocracias; papéis pouco claros e defensivos; atraso da tomada de decisão de forma intencional). Cultura de “tropeços intencionais” no lugar de colaboração.

# CONCLUSÃO

## Da dissolução de conflitos ao processo de integração

Na OLIVIA utilizamos os arquétipos como uma forma diferente e lúdica para propor um olhar diferente sobre os formatos que permitem enfrentar tamanho desafio. Em resumo, apresentamos-lhes as aprendizagens que concentram as facetas mais comuns para dissolver os conflitos culturais que propõe um processo de M&A a partir desta visão “histórica”.

### • DESATIVAÇÃO PRECOCE

Diante de uma integração de proporções relevantes em ambas partes, ou seja, de tamanho relativo das apropriações (onde o tamanho da integração supera 20/30% da lista de funcionários consolidada), que pretende ser um choque de conquistadores e conquistados, é importante desativar esse conflito no período de alistamento idealmente prévio ao “Legal Day One”. Isto requer canalizar o tradicional mindset de Conquistadores X Conquistados para um estado mental-emocional que se caracteriza pelo compromisso compartilhado na construção de um novo império coletivo. Isto exige introspecção e a capacidade crítica de identificar genuinamente as fortalezas e oportunidades coletivas e individuais que aportam cada parte para afrontar o processo a partir de nossas virtudes.

### • BUSCA CONSTANTE DE MODELOS MENTAIS DE ABUNDÂNCIA

O modelo mental exercido em um processo destas características é dinâmico. Ou seja, sempre temos a possibilidade de transformar e mudar a abordagem. O quanto antes melhor! É decisivo para o processo que nos demos conta de que modelo estamos vivenciando para gerar os espaços de introspecção, desafiar as crenças mais profundas arraigadas e, como próximo passo, gerar conversas em profundidade. Já que existem características interdependentes muito profundas entre os atores mais relevantes do processo, que permitam modificar o rumo do negócio em modelos mentais de maior abundância e prosperidade geral.

### • ASSUMIR E PREPARAR AS PARTES A PARTIR DO DUE DILIGENCE

O objetivo: que possam receber e abordar o processo de forma plena, com mentalidade de abundância, generosidade e escuta ativa com um olhar de criação conjunta de futuro.

### • GERAR AS MÍNIMAS CERTEZAS POSSÍVEIS

Declarar em conjunto aquelas que serão um produto do caminho compartilhado para a nova organização. Um exemplo claro de geração de certeza é comunicar que não haverá lugar na organização de forma precoce. Sempre lembramos do M&A onde tivemos que trabalhar com uma equipe que foi desvinculada desde o primeiro dia, com um prêmio associado, a abordar e fechar seu projeto de transição de TI. O desafio consistiu em abordar durante seis meses um projeto de transição (de migração de ERP, CRM, BI). Essa mesma estratégia de transição propiciou

as condições de certeza para que a equipe desse sua melhor versão e buscasse maximizar sua empregabilidade futura como parte do processo e tivesse certeza de quanto tempo mais teria salário e condições adequadas.

#### • **CONSTANTEMENTE BUSCAR O EQUILÍBRIO ENTRE SINERGIA E CAPTURA DE VALOR**

Os que lideram o projeto devem estar buscando constantemente cuidar de ambas agendas. Em algumas ocasiões, dá lugar a pensar em uma nova companhia consolidada dada as *best practices* de ambas. A liderança, ocupa um papel transcendental nesse processo onde constrói ou destrói credibilidade. Não é sobre o que expressam em pomposos cafés ou town halls coletivos e, sim, como o refletem em seu comportamento real e diário.

#### • **AS PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR**

As organizações como entidade não podem se transformar em si mesmas. São as pessoas que a habitam que criam essa magia. Para isso, é importante recordar que a retenção é um conceito *old fashion* que já morreu. E por isso que o segredo para proporcionar as condições que geram um final feliz de uma fusão está em pôr foco tanto no cuidado como na sedução do talento. Tão simples como complexo, mas nada impossível.

A integração cultural é atualmente a parte mais fraca e o maior desafio que surgiu na grande maioria das fusões e aquisições realizadas nas últimas décadas. São muitos os casos de M&As que encararam, de forma legítima, o processo a partir de uma visão centrada nos benefícios estratégicos ou de mercado na última década. Mas também é de igual importância a quantidade de casos que ficaram no caminho.

Visto que a cultura é o conjunto de crenças compartilhadas ao redor do qual se organiza um grupo de pessoas, negligenciar o desafio que representa o encontro de duas culturas empresariais só pode terminar em conflito e na perda de oportunidade. A história nos deixou exemplos do que isso pode significar. Agora, a pandemia volta a nos lembrar o porquê. Esperamos ter despertado, com estas breves reflexões, o interesse por uma cultura de fusão sustentável no tempo.



Por Ezequiel Kieczkier  
Sócio Fundador da OLIVIA



---

## Uma Consultoria Internacional

Especialista em processos de transformação nas organizações, não importa onde. Acompanhamos nossos clientes no desafio de transformar sua cultura, avançar seus processos de digitalização e desenvolver um DNA inovador.

---



**[www.olivia-global.com](http://www.olivia-global.com)**

***A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA***