

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Fernanda Pauperio Berndt

**A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES: O CASO DA GERDAU S/A**

**Porto Alegre
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

A ação da Gestão de Pessoas em processos
de Aquisições: o caso da Gerdau S/A

POR

Fernanda Pauperio Berndt
00124438

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, 02 de Dezembro de 2009

Fernanda Pauperio Berndt

**A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES: O CASO DA GERDAU S/A**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Grisci

**Porto Alegre
2009**

FERNANDA PAUPERIO BERNDT

**A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES: O CASO DA GERDAU S/A**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Profa. Dra. Carme Grisci - UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família, sempre presente, responsável por aquilo que sou hoje, por todo amor e incentivo dedicados.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Carmem Ligia lochins Grisci, por todo apoio e conhecimento compartilhado.

Aos entrevistados da Gerdau, por terem compartilhado suas experiências e possibilitado a realização deste trabalho.

RESUMO

O processo de globalização tem ocasionado diversas transformações no cenário mundial. Independentemente do ramo ou do porte, tornou-se praticamente impossível para as empresas manterem-se competitivas sem crescerem e expandirem os seus negócios para novos mercados. Por isso, os processos de fusões e aquisições tornaram-se a principal forma de crescimento para as companhias que buscam vantagem competitiva diante da economia global atual cada vez mais complexa e disputada. A gestão de pessoas possui uma função determinante nessas operações, uma vez que os processos podem acarretar resistências às mudanças. Este estudo desenvolveu-se na Gerdau S.A., empresa siderúrgica que vem se destacando por sua estratégia de expansão e crescimento para novos mercados através de processos de fusões e aquisições. Os objetivos do presente estudo foram descrever e analisar processos de aquisição dessa indústria siderúrgica bem como a ação da área de Gestão de Pessoas nesses processos. Para alcançá-lo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas com seis participantes dos processos de aquisição, e de fonte documental. A análise dos conteúdos das entrevistas deu-se à luz da literatura pertinente. Os resultados obtidos indicam que a ação da área de Gestão de Pessoas é fundamental para que a integração pós-aquisição seja bem-sucedida. Além disso, o respeito às diferenças culturais é imprescindível para que o modelo de gestão relativo à aquisição seja internalizado por todos os membros da organização.

Palavras-chave: Globalização. Fusões e aquisições. Gestão de pessoas. Integração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Faturamento da Gerdau (R\$ bilhões).....	48
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEG - Comitê Executivo Gerdau

GBS - *Gerdau Business System*

M&A - *Mergers and Acquisitions*

NAFTA - *North American Free Trade Agreement*

RH – Recursos Humanos

RTB - Ranking das Transnacionais Brasileiras

SIDERTUL - *Grupo Feld, controlador da Siderúrgica Tultitlán*

UE - União Européia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO.....	18
2.2	FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	21
2.2.1	Motivações dos Processos de Fusões e Aquisições	23
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.4	A GESTÃO DE PESSOAS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES	31
2.4.1	Sinergia	37
2.4.2	Integração Pós-Aquisição	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	MÉTODO.....	44
3.2	PARTICIPANTES.....	45
3.3	COLETA DE DADOS	46
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	A ORGANIZAÇÃO E AS AQUISIÇÕES	48
4.2	PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NA GERDAU	51
4.2.1	Sidertul	51
4.2.2	Chaparral Steel	52
4.2.3	Sizuca	54
4.3	GESTÃO DE PESSOAS E OS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES DA GERDAU	55
4.3.1	A ação da área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições	55
4.3.2	Facilidades e dificuldades enfrentadas pela área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições	65
4.3.3	Subsídios à ação de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições	65

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS - ESTUDO DE CASO GERDAU S/A.....	77

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem ocasionado diversas transformações no cenário mundial. O constante crescimento econômico e industrial vem acirrando a competição e exige, cada vez mais, que as empresas estejam preparadas para operarem nesse contexto. Para isso, é preciso aumentar a produtividade, crescer rapidamente, ser flexível e adaptável, buscar mercados mais sólidos, agregar mais valor aos produtos e ter uma posição dominante no setor (BASSI, 1997; PORTER, 1993).

Independentemente do ramo ou do porte da indústria, tornou-se praticamente impossível para as empresas manterem-se competitivas sem crescerem e expandirem os seus negócios para novos mercados. Por isso, os processos de fusões e aquisições tornaram-se a principal forma de crescimento para as companhias que buscam vantagem competitiva diante da economia global atual cada vez mais complexa e disputada. São muitas as vantagens na internacionalização dos negócios, como a aumento da competitividade, ampliação e diversificação de mercado, dentre outras (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A crescente onda de fusões e aquisições tem sido vastamente estudada ao longo das últimas duas décadas. Muitas teorias foram desenvolvidas com o objetivo de explicar suas principais motivações, processos e transações, focando em *due diligence*¹ financeira e estratégias de internacionalização. No entanto, a literatura falha por ignorar em grande parte de suas pesquisas as questões relativas ao contexto humano das organizações, deixando a Gestão de Pessoas para quando o negócio já foi finalizado e considerando como relevante a sua participação apenas na etapa de integração (BARROS; RODRIGUES, 2001).

A gestão de pessoas ocupa um papel fundamental nos processos de fusões e aquisições, na medida em que a capacidade de adaptação das organizações

¹ *Due diligence*: é um procedimento metódico de análise de informações e documentos de uma determinada empresa, que consiste em verificar e avaliar a situação da mesma para obter o seu real valor e de seus ativos, verificar o seu funcionamento e o cumprimento das regras legais, avaliar os riscos inerentes na atual situação ou em futuras transações, determinar as responsabilidades, avaliar os atuais passivos e minimizar os passivos ocultos.

depende, em grande parte, de que os seus integrantes incorporem essas novas estratégias (BARROS, 2003; LORANGE; ROOS, 1996).

Mesmo em processos de fusões e aquisições de âmbito nacional, não é uma tarefa fácil integrar duas culturas organizacionais, juntamente com seus valores e suas crenças. Porém, torna-se ainda mais complicado se esse processo ocorre internacionalmente, uma vez que as empresas e as pessoas que a compõem trazem consigo suas próprias culturas, enraizadas nos seus contextos nacionais. Por esse motivo, para compreendermos o papel que a área de Gestão de Pessoas desempenha em M&A (*Mergers and Acquisitions* - Fusões e Aquisições) internacionais, é importante considerarmos não apenas o alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia do negócio, mas também avaliarmos as condições de comunicação e clima organizacional, a estrutura dessa área e a estratégia das empresas envolvidas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; YIP, 1996).

Devido à grande importância dos processos de fusões e aquisições no panorama corporativo atual, há a necessidade de que os profissionais de Gestão de Pessoas estejam preparados e qualificados para gerenciar as sinergias e os complexos processos envolvidos. Nesse contexto, a pesquisa tem como pano de fundo os processos de aquisições da Gerdau, empresa brasileira do setor siderúrgico, que vem se destacando por sua estratégia de expansão, através da internacionalização, buscando uma maior abrangência global de mercado. O presente trabalho analisa a percepção dos colaboradores envolvidos em M&A e executivos da Gerdau sobre a ação da área de Gestão de Pessoas diante desse tipo de estratégia empresarial em uma economia globalizada.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A globalização tem provocado diversas mudanças no ambiente empresarial, como o aumento da concorrência e um nível mais elevado de exigência do mercado. Devido a este contexto global, muitas organizações passaram a buscar estratégias

para intensificar suas forças competitivas através de relacionamentos com outras organizações, como associações e uniões de empresas.

Segundo Barros (2003), as últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente avanço das operações de Fusões e Aquisições (M&A), envolvendo empresas de diferentes países e de tamanhos variados. Essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo. O processo de fusões e aquisições de empresas é um fenômeno internacional que tem crescido muito nos últimos anos. Os efeitos da globalização da economia, o acirramento da competitividade e maior exigência dos mercados têm obrigado as empresas a transformações que, muitas vezes, não conseguem realizar individualmente.

As fusões e aquisições constituem um mecanismo importante para adequação da estrutura organizacional às demandas da conjuntura econômica mundial. Essas operações tornaram-se um meio significativo para a realocação de recursos na economia global e para a execução das estratégias corporativas. A opção por fusões e aquisições tem como principais motivações a economia de escala, o acesso a inovações tecnológicas e produtos, o aumento do poder de mercado e a possibilidade de alavancagem de capital (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

O fato é que as associações de empresas já fazem parte das estratégias corporativas, uma vez que cada companhia em seu respectivo segmento busca vantagens competitivas e, em muitos casos, a liderança mundial. A gestão de pessoas possui uma função determinante nessas operações, uma vez que as pessoas tornam-se resistentes a mudanças em seu ambiente. Sendo assim, para que as empresas tenham sucesso, é preciso assegurar-se de que possuem pessoas comprometidas com os seus objetivos. (BARROS, 2003; LORANGE; ROSS, 1996)

Uma pesquisa realizada no ano de 2007 da consultoria HayGroup, "*Dangerous Liaisons - Mergers and Acquisitions: The Integration Game*", mostrou que o choque cultural foi responsável por 90% dos maus resultados nos processos ocorridos na Europa nos últimos três anos. O estudo analisou as operações de 200

empresas realizadas em 2006 e que foram responsáveis por um volume de negócios de US\$ 3,6 trilhões (HAY GROUP, 2007).

As fusões e aquisições geram desafios que vão muito além das etapas iniciais de uma apropriada *due dilligence*. A complexidade de integrar com êxito organizações e sistemas incompatíveis aumenta quando existem problemas originados pela coexistência de culturas distintas. As empresas que se preocupam em administrar os fatores intangíveis da fusão, como as culturas das empresas que estão se integrando e o impacto que M&A causam nas pessoas, alcançam índices de sucesso muito mais significativos.

A relevância do tema, aliada à deficiência de pesquisas com foco na Gestão de Pessoas, levou-me a analisar com profundidade as estratégias e práticas da área em uma grande empresa brasileira com destacada atuação internacional, a Gerdau. A Fundação Dom Cabral elegeu a Gerdau como a terceira maior empresa do Ranking das Transnacionais Brasileiras (RTB) no ano de 2008 (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008). No total, o grupo fez 12 aquisições internacionais no ano de 2007, entre os investimentos está a compra da americana Macsteel, segunda maior fornecedora de aços longos especiais para a indústria automobilística dos EUA, por US\$ 1,6 bilhão. Ainda em 2007, adquiriu a Chaparral Steel, segunda maior produtora de aço da América do Norte, por US\$ 4,22 bilhões.

A incorporação de novas empresas tem sido a estratégia da Gerdau nos últimos anos, como alternativa de fortalecimento do negócio e aumento dos ganhos de produtividade. Entre 2006 e 2008, foram incorporadas à Gerdau 32 empresas nas Américas, na Europa e na Ásia. Nesse conjunto de novas empresas, destacam-se as companhias norteamericanas Chaparral Steel, focada no segmento de perfis estruturais, e Macsteel, voltada para a produção de aços longos especiais, as quais fabricam produtos de maior valor agregado e ampliaram a abrangência geográfica da Gerdau (GERDAU, 2008).

Em decorrência da velocidade e da intensidade com as quais essa expansão vem acontecendo, há um impacto muito grande nos colaboradores e a integração das operações torna-se um desafio. Além disso, a entrada em novos mercados traz

novas culturas, costumes e maneiras de se realizar os processos, o que dificulta o alinhamento das melhores práticas e a disseminação da Cultura Gerdau.

O presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: “como a área de Gestão de Pessoas atua no processo de aquisição de uma indústria siderúrgica?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar processos de aquisição de uma indústria siderúrgica e a ação da área de Gestão de Pessoas nesses processos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever três processos de aquisição na indústria siderúrgica Gerdau;
- Descrever a visão da área de Gestão de Pessoas no que diz respeito aos processos de aquisições;
- Listar facilidades e dificuldades enfrentadas pela área de Gestão de Pessoas no que diz respeito aos processos de aquisições;
- Propor subsídios à ação da área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições.

1.3 JUSTIFICATIVA

Recentemente, temos testemunhado inúmeros movimentos no mercado de negócios globais no sentido de fusões e aquisições de empresas. A razão para esse fenômeno de expansão é baseado no constante crescimento econômico e industrial da globalização, que aumentou consideravelmente a competitividade do mercado mundial.

Organizações de diversos setores da economia rumam para a consolidação, com a intensificação de operações de fusão e aquisição como forma de alcançar presença global e de atingir propósitos estratégicos. O sucesso em uma fusão estratégica, por exemplo, está sujeito à sinergia mútua – o adquirente e o adquirido precisam transferir tecnologias e *know-how* entre as organizações. Isso significa que é preciso atrelar as operações e manter o pessoal leal e motivado. Além disso, a gestão de empresas globais é complexa e também é influenciada pelas distintas culturas e idiomas. Tudo isso faz com que seja importante dar ênfase ao planejamento da operação, à busca de uma liderança eficaz e à sensibilidade cultural (MIRVIS; MARKS, 1992).

Um bom levantamento e análise da cultura, da forma como a empresa adquirida conduz seus subsistemas de Gestão de Pessoas, além de um processo de comunicação bem estruturado têm um impacto significativo no sucesso da integração de duas companhias. A internacionalização da estratégia de Gestão de Pessoas deve examinar a cultura corporativa e nacional das organizações envolvidas, e procurar identificar os riscos e impactos que os Recursos Humanos podem ter na transação. As ações de Gestão de Pessoas são fatores-chave para o êxito dos processos de reestruturação, através de funções críticas como a retenção de talentos, integração de culturas e comunicação (BARROS, 2003).

A área de Gestão de Pessoas tem potencial para exercer um importante papel em integrações de M&A, por exemplo, através do gerenciamento de conflitos de pessoal, reforçando o novo sistema de Gestão de Pessoas e a cultura organizacional, preservando o capital humano e o conhecimento, e provendo liderança e comunicação como forma de reduzir o *turnover* (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Considerando que os aspectos humanos são fatores críticos de sucesso ao longo do desenvolvimento de processos de fusões e aquisições, a questão central que este trabalho levanta é de que para que um processo de fusão e aquisição possa ser produtivo, há a necessidade de adaptação entre a estratégia de associação e o desenho de integração de culturas das organizações envolvidas.

A Gestão de Pessoas possui uma importância crítica para que se alcancem os objetivos das M&A e assim se atinja a integração necessária. Baseada nessa visão do capital humano das organizações, o presente trabalho é focado na investigação de literatura, de autores nacionais e estrangeiros, com o objetivo de compreender os principais elementos que caracterizam a ação da Gestão de Pessoas no processo de associação de empresas. Para ilustrar essa proposição, é apresentado um estudo de caso do Grupo Gerdau, comparando-se os processos de aquisições da Chaparral Steel, nos Estados Unidos, da Sizuca, na Venezuela, e da Sidertul, no México, nos quais as estratégias se basearam na necessidade de ampliar o seu mercado de atuação especialmente em outros países além do Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

Globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos (BASSI, 1997).

Apesar dos protestos ocasionais e de outras demonstrações de revolta contra a globalização, a integração das economias mundiais e a globalização das empresas continuam inabaláveis no início do século XXI. De acordo com Ivancevich (2008) as evidências da globalização podem ser inferidas a partir de vários indicadores macroeconômicos distintos. Primeiro, o comércio internacional está crescendo em ritmo mais acelerado que a produção mundial. Ao longo dos últimos cinquenta anos, o fluxo comercial aumentou dezessete vezes, enquanto a produção real se expandiu seis vezes.

Segundo, o fluxo de investimento estrangeiro direto, embora venha sofrendo algumas quedas desde 2001, vem apresentando forte reaquecimento, com o fluxo de investimento global chegando a mais de US\$1,7 trilhão em 2003. As 61 mil corporações transnacionais existentes no mundo, com suas 900 mil afiliadas, consideram o investimento estrangeiro direto a principal força na integração econômica global (IVANCEVICH, 2008).

Terceiro, a quantidade de acordos firmados entre empresas de diferentes países, outro indicativo da globalização, tem crescido substancialmente nas duas últimas décadas. Definidos como acordos de *joint venture*, licenciamento, subcontratação, franquia, marketing, manufatura, pesquisa e desenvolvimento e exploração, esses acordos atingiram níveis recordes nos últimos anos (IVANCEVICH, 2008).

Por fim, as evoluções sociais, econômicas e políticas mundiais têm contribuído para profundas mudanças na forma de condução de negócios de natureza global. Entre essas mudanças estão o aumento da transferência de trabalho para o exterior, o estabelecimento de acordos comerciais regionais como o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), o surgimento de uma União Européia (UE) mais poderosa economicamente, a contínua abertura da China para o comércio estrangeiro e a crescente influência das entidades supranacionais como o Parlamento da União Européia e a Organização Mundial do Comércio. (IVANCEVICH, 2008).

Para crescer e prosperar, muitas empresas estão buscando oportunidades de negócios nos mercados globais. Desde o início da década de 1980, a concorrência e a cooperação com empresas estrangeiras tornaram-se pontos centrais e cada vez mais importantes para as empresas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo Thurow (1997), os sistemas econômicos tornaram-se interdependentes, na medida em que se transformaram de nacionais para globalizados, fazendo com que os sistemas econômicos se tornassem dependentes, ou seja, a ocorrência de um evento num país irá refletir-se em outro. Com a globalização, as verdadeiras unidades de comércio não são países, porém empresas. Isto não significa que todas as empresas possam atuar mundialmente, mas os objetivos empresariais das empresas, grandes e pequenas, deveriam estar voltados para comercializar em todo mundo de forma direta ou através de conexões e relacionamentos que operam em todo mercado mundial. Ao mesmo tempo, estariam compensando suas desvantagens locais e obteriam novas vantagens competitivas por sua atuação em outros países.

Apesar de todas as oportunidades propiciadas pelos negócios internacionais, quando os gerentes falam em “tornar-se global”, eles têm de ponderar um conjunto complexo de questões relacionadas a localização geográfica, culturas, leis e práticas empresariais diferentes. As questões de recursos humanos ressaltam cada uma dessas preocupações e incluem aspectos como identificar gerentes expatriados capacitados, que vivem e trabalham no exterior; conceber programas de treinamentos e oportunidades de desenvolvimento para que os gerentes vindo de países com culturas diferentes entendam melhor a cultura e as práticas de trabalho estrangeiras, e ajustar os planos de remuneração para assegurar que os esquemas

de pagamento sejam justos e equitativos entre indivíduos em diferentes regiões, com diferentes custos de vida (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

As motivações estratégicas que levam os expatriados a serem enviados são definidas, em geral, em função de três objetivos complementares:

1. buscar o entendimento das necessidades do mercado local, para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender às preferências dos clientes e às características do setor, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado onde irão operar, denominado resposta local;

2. alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócios, denominado integração global;

3. desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações e sistemas de gestão e processos, denominado aprendizado e inovação (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, apud PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

As empresas competem com estratégias realmente globais, envolvendo vendas mundiais, buscando componentes e materiais por todo o mundo e localizando suas atividades em muitas nações, para aproveitar fatores de baixo custo. Formam alianças com empresas de outros países para ter acesso às suas vantagens (PORTER, 1993).

A globalização das indústrias liberta a empresa dos recursos de fatores de uma única nação. Matérias-primas, componentes, maquinaria e muitos serviços são oferecidos globalmente em condições comparáveis. A melhoria dos transportes reduziu os custos do intercâmbio de fatores ou de produtos que dependem de fatores, entre as nações. Ter uma indústria siderúrgica local, por exemplo, já não é uma vantagem na compra do aço. E bem pode ser uma desvantagem se houver políticas nacionais ou pressões que promovam a compra em fornecedores internos de alto custo (PORTER, 1993).

Segundo Yip (1996), quase todos os mercados de produtos e serviços nas principais economias do mundo têm concorrentes estrangeiros – computadores, *fast food*, equipamentos médicos – uma lista quase infinita que está crescendo

rapidamente. A crescente concorrência estrangeira já é, em si, uma boa razão para que um negócio se globalize – para que possa ganhar tamanho e técnicas para competir mais efetivamente. Porém, um estímulo ainda maior para a globalização é o surgimento de novos concorrentes globais que administram e competem em bases globais integradas.

O fator pessoas pode ajudar a criar uma diferença significativa nesse ambiente global e competitivo. As empresas precisam fortalecer sua presença, seu envolvimento e sua posição relativa nos mercados global e doméstico, utilizando seus recursos humanos globais de maneira que as ajudem a estabelecer e sustentar a vantagem competitiva (IVANCEVICH, 2008).

2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Os efeitos da forte e expansiva concorrência no mercado globalizado têm levado as empresas a utilizarem as fusões e aquisições como um instrumento de alavancagem e de melhoria na gestão dos seus negócios. Os principais tipos que se apresentam são alianças estratégicas, *joint ventures*, fusões, aquisições e incorporação (TRICHES, 1996).

Para Wright, Kroll e Parnell (2007), as alianças estratégicas caracterizam-se pela parceria de duas ou mais empresas que decidem reunir esforços para executar um projeto específico ou cooperar em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Esses arranjos incluem *joint ventures*, acordos de franquia/licenciamento, Pesquisa e Desenvolvimento conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, ou a longo prazo.

Para Triches (1996) uma *joint venture* é uma associação de duas ou mais empresas, por tempo indeterminado, para a exploração de um ou mais negócios mas, nenhuma das empresas envolvidas perde a sua personalidade jurídica. Na

avaliação de Barros (2003), uma *joint venture* acontece quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), a fusão é uma estratégia de crescimento em que duas ou mais empresas unem-se por uma permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva. Barros e Cançado (2004), acreditam que fusão seja uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir para constituir uma terceira, com nova identidade jurídica. Triches (1996) considera fusão ou consolidação, uma reunião de duas ou mais empresas, gerando uma nova entidade, com o objetivo de multiplicar sua capacidade de produção, de comercialização e de influência sobre o mercado consumidor.

Conforme definição do artigo 228 da Lei 6404/76, a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais companhias para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Note-se que, na fusão, todas as sociedades fusionadas se extinguem, para dar lugar á formação de uma nova sociedade com personalidade jurídica distinta daquelas. Barros (2003) descreve a fusão como um processo que envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas, que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com uma nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Triches (1996) define aquisição quando uma empresa ou um grupo empresarial adquire, total ou parcialmente, o patrimônio físico ou o controle acionário de uma outra empresa.

As fusões podem ser classificadas de quatro formas: horizontais, verticais, concêntricas e conglomerados. A fusão horizontal acontece quando duas empresas pertencentes a um mesmo segmento da indústria decidem juntar-se ou quando uma adquire a outra, formando uma empresa maior. Uma fusão vertical envolve organizações em diferentes estágios de produção, em que se obtém uma economia de custos com através da redução dos gastos com transporte ou com elaboração de pesquisas de mercado e propagandas. As fusões concêntricas são as efetuadas entre firmas com produtos ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de

sinergia. Uma fusão do tipo conglomerados envolve empresas de atividades de negócios não relacionadas (WESTON, 1990).

Segundo a Lei das Sociedades Anônimas, artigo 227, a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. De acordo com Triches (1996), na incorporação a empresa incorporada deixa de existir, mas a empresa incorporadora continuará com a sua personalidade jurídica.

As operações de negócios internacionais podem assumir várias formas. A corporação internacional é essencialmente uma empresa doméstica que usa as capacidades que possui para penetrar nos mercados externos. Uma corporação multinacional é uma forma mais complexa que, em geral, tem unidades plenamente autônomas operando em vários países. Essas empresas, em diferentes regiões do mundo, têm dado às subsidiárias estrangeiras muita liberdade para tratar de questões locais, como preferências do consumidor, pressões políticas e tendências econômicas. Frequentemente, as subsidiárias são dirigidas como empresas independentes, sem muita integração. A corporação global, por outro lado, pode ser vista como uma empresa multinacional que mantém o controle das operações em sua sede, no país de origem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Finalmente, uma corporação transnacional tenta atender às exigências e necessidades locais de uma multinacional enquanto procura também atingir a eficiência de uma empresa global. Para equilibrar esse dilema “global/local”, a transnacional usa uma estrutura em rede, que coordena instalações especializadas dispersas pelo mundo. Usando essa estrutura flexível, uma transnacional fornece autonomia para operações independentes em cada país, mas reúne as atividades distintas em um todo integrado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

2.2.1 Motivações dos Processos de Fusões e Aquisições

As empresas estão utilizando as fusões e aquisições, além das alianças estratégicas, como instrumentos de alavancagem e de melhoria na gestão de seus negócios.

Segundo Ross (1995), um dos motivos que justifica os processos de fusões e aquisições é o aumento da sinergia. Isto ocorre quando a combinação de duas empresas resulta em maior eficácia e eficiência do que se conseguia com cada uma delas separadamente.

O incremento de receitas pode ser obtido através de ganhos de marketing e benefícios estratégicos. A obtenção de redução de custos através de economias de escala, são efetuadas em fusões e aquisições quando os custos de operação são reduzidos, por meio de compartilhamento de serviços complementares e eliminação de administração ineficiente (ROSS, 1995).

O levantamento de fundos é outro aspecto importante. Segundo Gitman (1997) as empresas combinam-se com o fim de incrementar sua capacidade de levantar fundos. Uma empresa pode ser incapaz de levantar fundos para expansão interna, porém, pode conseguir obter fundos para combinações externas. Quase sempre, uma empresa pode combinar-se com outra que possui um nível elevado de ativos líquidos e um nível baixo de obrigações. A aquisição desse tipo de companhia “rica em caixa” aumenta imediatamente a capacidade da empresa para tomar empréstimos e reduz sua alavancagem financeira. Isso possibilita que ela levante fundos externamente, a custos mais baixos.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2003/2004), relatam que os processos de aquisições e fusões que foram bem sucedidos se destacam no aspecto de integração entre as empresas envolvidas.

Os elementos motivadores para a M&A defendidos por Rasmussen (1989) são os seguintes:

- Promover o aumento do *market share*;
- Entrar em novos mercados ou ter acesso a novos canais de distribuição;
- Ampliar a gama de novos produtos;
- Manter a paz na empresa com ambiente externo;

- Exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologia para reduzir; prazo e custo do produto e melhorar a qualidade;
- Reduzir o número de competidores;
- Fortalecer a reputação e a imagem.

Entre as principais razões para as organizações optarem por esse tipo de operação está o aumento do *market share* e ganhos de economia de escala, a fim de melhorarem suas posições competitivas. Outro fator importante é a possibilidade de ampliação do portfólio da empresa. O aumento da capacidade produtiva e o acesso a novos canais de distribuição, áreas de atuação e novas fontes de suprimento são outros dois fatores muito importantes na definição dos objetivos da operação (RASMUSSEN, 1989).

Bassi (1997) cita como principais objetivos das operações de fusão os seguintes:

- Aumentar em escala global os mercados atendidos, o que permite aumentar as vendas, elevando os lucros e criando maior potencial de economias de escala e sinergias;
- Concentrar esforços em Pesquisa & Desenvolvimento pelo aumento dos recursos dedicados e/ou eliminação de duplicidade de trabalhos;
- Aumentar os volumes de produção, possibilitando sua especialização entre as fábricas existentes, reduzindo custos e, em muitos casos, chegando a determinar o fechamento de fábricas menos produtivas;
- Reduzir funções em duplicidade, como força de vendas, administração, filiais no exterior, etc;
- Complementar competências nos mais variados campos, como conhecimento de mercados, atualização tecnológica, complementação de portfólio de produtos, integração da cadeia de insumos, entre outros.

Segundo Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), normalmente, uma fusão ou aquisição tem como principal finalidade resolver deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de talentos para a gestão do negócio.

De acordo com os autores, as principais vantagens e motivos da ocorrência desse tipo de transação são:

- Ganhos com economia de escala e outras formas de sinergia;
- Viabilização da expansão em prazo mais curto, redução do custo da expansão e diminuição dos prazos de implantação e dos riscos de uma nova linha de produtos;
- Redução dos riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou produtos ou à montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos de mercado. Em vez de se construir uma fábrica, comprar máquinas, desenvolver produtos e correr atrás dos clientes, compra-se uma empresa em pleno funcionamento;
- Obtenção de patente ou licença para fabricar ou comercializar um novo produto;
- Aumento do poder de mercado diante de clientes, distribuidores e fornecedores;
- Remoção de um concorrente potencial;
- Remoção de barreiras à entrada em novos mercados;
- Garantia de novos canais de distribuição e utilização de bases já instaladas;
- Entrada em novos mercados e novas indústrias – é a forma mais rápida de entrar em novos mercados e indústrias; pode proporcionar o tamanho ideal para o novo entrante, assim como agilizar a expansão geográfica, por meio de marcas regionais e capacidade de produção local;
- Remoção de administradores ineficientes;
- Utilização de fundos em excesso, de um lado, e levantamento de fundos, de outro;

- Obtenção de vantagens fiscais;
- Internalização das funções – em caso de transações verticais, proporciona redução dos custos de transação;
- Diversificação do risco – várias empresas juntas, em setores ou mercados diferentes, reduzem o risco do grupo e a volatilidade das receitas.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), as alianças estratégicas podem ser realizadas por vários motivos – políticos, econômicos ou tecnológicos. Em certos países, por exemplo, uma empresa estrangeira só consegue permissão para realizar suas operações se fizer uma aliança estratégica com um parceiro local. Em outros casos, um determinado projeto pode ser tão grandioso que poderia exaurir os recursos de uma única empresa. Assim, essa empresa pode fazer uma aliança estratégica para obter os recursos necessários à realização do projeto. Outros projetos podem exigir tecnologia multidimensional que nenhuma empresa sozinha possui. Assim, empresas com tecnologias diferentes, mas compatíveis, podem juntar-se. Em outros casos, ainda, uma empresa pode contribuir com sua perícia tecnológica, enquanto a outra contribui com seu talento administrativo.

A motivação que leva a fusões e aquisições internacionais parece diferir da de *joint ventures*. Fusões e aquisições parecem beneficiar-se da sobreposição geográfica, talvez por sinergias tais como a consolidação de instalações produtivas, integração de redes de distribuição e reorganização de equipes de vendas possam ser mais facilmente realizadas com grande proximidade geográfica. As alianças, por outro lado, geralmente têm por objetivo expandir o alcance geográfico das parceiras (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme a definição geralmente aceita, a cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, entendimentos, certezas e objetivos que são aprendidos de gerações anteriores, impostos pelos atuais integrantes de uma

sociedade e legados às gerações posteriores. Esta perspectiva compartilhada se traduz, em grande parte, em atitudes, códigos de conduta e expectativas comuns que subconscientemente guiam e controlam determinadas normas de comportamento. O indivíduo nasce em, e não com, uma determinada cultura, e vai gradualmente incorporando seus efeitos mais refinados por intermédio do processo de socialização. A cultura se transforma em uma base para a existência fundamentada em comunicações, padrões, códigos de conduta e expectativas compartilhados (DERESKY, 2004).

Segundo Schein (1984), a cultura é um poderoso conjunto de forças latentes, as quais determinam o comportamento, a maneira de perceber e sentir, o modo de pensar e os valores, tanto individuais como coletivos. Ainda de acordo com o autor, “a cultura organizacional é relevante, pois os elementos culturais irão determinar as estratégias, os objetivos e o modo de operação da empresa”.

Ivancevich (2008) descreve a cultura organizacional como um sistema de significado compartilhado entre os membros, que distingue uma organização da outra. A essência da cultura de uma empresa é demonstrada pelo modo como pratica os negócios, pela maneira como trata clientes e funcionários, pelo nível de autonomia e liberdade existente nos departamentos e nas divisões e pelo grau de lealdade demonstrado pelos funcionários em relação à empresa. A cultura organizacional expressa as percepções dos funcionários a respeito da empresa.

Ambientes culturais diferentes exigem diferentes abordagens de gestão de recursos humanos. Estratégias, estruturas e estilos gerenciais que são adequados em um ambiente cultural podem levar ao fracasso em outro (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Barros e Rodrigues (2001) descrevem a dimensão cultural como um dos fatores-chave para o sucesso dos processos de transformação e concentração de sociedades. De acordo com as autoras, essa variável interna, comparada a outros indicadores de desempenho, é a que apresenta maiores dificuldades de mensuração, e muitas vezes é deixada em segundo plano, sem a adequada e apropriada atenção, por não impactar os resultados de curto prazo. A compreensão da cultura de outros países e, conseqüentemente, o nível de consciência quanto à própria cultura, é um aspecto relevante no manejo bem-sucedido das relações internacionais.

Uma qualificação fundamental para administrar pessoas e processos em outros países é a compreensão cultural; trata-se de um conhecimento prático das variáveis culturais capazes de afetar as decisões gerenciais. Muitos têm sido os executivos que subestimam perigosamente o significado dos fatores culturais. (DERESKY, 2004).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crença e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Como cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e cidade podem exibir modos muito diferentes de operar.

Para Srour (1998), a cultura organizacional revela a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Além disso, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser.

Não obstante, as empresas globais mais eficientes serão aquelas cuja cultura é integrada e unificada de uma ponta a outra de sua marca global. Essa unidade facilitará a defesa dos clientes, a reatividade e o suporte, e oferecerá o meio mais bem-sucedido para a empresa alavancar sua escala (SROUR, 1998).

A cultura organizacional é de grande importância na forma como uma empresa se estrutura, pois ela constitui um mecanismo de controle comportamental e difunde normas e valores organizacionais. Cada empresa tem uma forma própria e específica de operar e de se estruturar, que define o teor e as modalidades das relações formais e informais entre indivíduos, áreas funcionais e unidades internacionais (BASSI, 1997).

Esses padrões tendem a ser inflexíveis e, portanto, delimitam as opções estratégicas de integração e expansão internacional (BASSI, 1997).

Para que uma empresa possa simultaneamente alcançar economias de escala e atender às necessidades específicas dos mercados locais, sua cultura organizacional precisa ser fundada em valores que propiciem a cooperação entre as unidades locais e a corporação, estimulem a iniciativa e a criatividade local e

promovam o fortalecimento do todo através de aportes diferenciados das partes (BASSI, 1997).

A cultura é o aspecto mais sutil da organização, mas seu papel é fundamental, seja para promover, seja para impedir a estratégia global. Uma identidade nacional forte pode impedir a disposição e a capacidade de criar produtos e programas globais. As múltiplas identidades nacionais – uma diferente para cada país – constituem-se num fator mais internacional do que apenas a identidade do país de origem; ainda assim, isso não as torna globais. Pelo contrário, uma cultura verdadeiramente global transcenderia a nacionalidade do país de origem e dos demais. Ao mesmo tempo, é preciso que cada um dos negócios nacionais ainda tenha suas raízes na cultura local, ou pelo menos alguns de seus executivos, dependendo do cargo que ocupam, precisam dessas raízes. A criação de uma identidade global fica mais fácil se as demonstrações nacionalistas forem evitadas. Da mesma forma, é bom que as reuniões importantes não sejam sempre realizadas no país de origem. A presença de executivos estrangeiros na diretoria corporativa ajuda a promover a identidade global e a disseminar o conhecimento essencial que esses membros possuem (YIP, 1996).

A maioria dos profissionais de Recursos Humanos não questiona mais a existência de importantes diferenças culturais entre as nações, o que influencia na eficácia das práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos. O verdadeiro problema está em entender essas diferenças e assegurar a compatibilidade entre a gestão de Recursos Humanos e a orientação cultural dos trabalhadores (IVANCEVICH, 2008).

As empresas envolvidas em um processo de fusão têm histórias únicas, culturas diferentes, assim como produtos, mercados e formas de conduzir o negócio. Quando uma fusão reúne duas empresas, é uma reação natural das pessoas comparar o seu próprio grupo com o outro e fazer distinções entre eles, o que muitas vezes precipita um choque entre as culturas (MIRVIS; MARKS, 1992).

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Diversos estudos demonstram que as principais razões de alta taxa de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à dificuldades de comunicação, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida (BARROS, 2003).

De acordo com uma pesquisa publicada em 2008 pela consultoria Bain & Company, "Fusões e Aquisições: a importância do elemento humano", o capital humano costuma ser um aspecto esquecido ou subestimado no processo de due diligence de uma aquisição. Uma consequência resultante dessa falta de atenção é a perda de talentos logo depois da concretização do negócio. O "due diligence humano" que busca compreender 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.

Gerenciar efetivamente numerosas instalações e funcionários em vários países, e integrar suas atividades para adquirir vantagem global é um desafio à liderança das empresas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Além das questões econômicas do comércio mundial, o ambiente cultural (comunicações, religião, valores e ideologias, educação e estrutura social) tem influência importante nas decisões no cenário internacional. A cultura é um fenômeno integrado e, ao reconhecer e acomodar tabus, rituais, atitudes em relação a horários, estratificação social, sistemas de parentesco e muitos outros componentes, os gerentes irão preparar o terreno para a maior harmonia e realização no país anfitrião – o país onde a empresa internacional opera (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A gestão integrada de empresas multinacionais criou a necessidade de um novo tipo de profissional: o gerente global. Administrar a diversidade e a complexidade em ambiente turbulento requer um desempenho baseado em características de personalidade e aptidões profissionais diferenciadas (BASSI, 1997).

Essa política supõe que apenas um gerente imbuído dos valores culturais da corporação pode atuar permanentemente em uma filial internacional sem perder a conexão com o centro da empresa. A tal vantagem correspondem algumas limitações: o alto custo dos expatriados, o longo tempo para a sua adaptação e aprendizado das condições particulares de cada filial internacional, a desmotivação dos gerentes locais, que se sentem preteridos nas promoções (BASSI, 1997).

Quando se trata de admitir um gerente global, os requisitos são outros. Independentemente da nacionalidade que venha a ter – se a mesma da empresa ou não -, os elementos que pesam são a competência e o perfil de personalidade que lhe permita atuar simultaneamente em muitos países onde a empresa tem filiais ou dirigir eficazmente uma unidade internacional (BASSI, 1997).

Para uma empresa multinacional, hoje, é mais eficiente e menos dispendioso ter dirigentes locais com mentalidade global do que promover constantemente a rotação internacional de executivos (BASSI, 1997).

A crescente diversidade de alianças estratégicas tem implicações importantes na administração de recursos humanos. De fato, a administração de pessoas e competências em organizações multiculturais e multinacionais, provavelmente, tem grande impacto sobre as operações globais, a longo prazo, e sobre a eficácia dessas alianças, juntamente com suas empresas-mães. Assim, o sucesso de uma aliança estratégica é moldado por indivíduos, e a escolha de pessoas para as posições-chave é uma etapa vital no planejamento da parceria (LORANGE; ROOS, 1996).

O gerenciamento internacional impõe vários problemas além daqueles enfrentados por uma empresa com operações domésticas. Por causa da distância geográfica e da falta de relacionamentos próximos, diários, com a sede, no país de origem, os problemas muitas vezes devem ser resolvidos com pouca ou nenhuma orientação ou assistência de terceiros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo Barros (2003) o impacto das operações de fusões e aquisições na gestão de pessoas apresenta características distintas e desafios singulares.

Nas fusões, o impacto sobre a gestão das pessoas depende do jogo de poder entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada, que, por sua vez, vão determinar o novo perfil da empresa.

Nas aquisições, as alternativas de gestão das pessoas variam conforme as estratégias de integração adotadas. O que é comum, independentemente do caminho escolhido para incorporar a empresa adquirida, é a diferença entre a visão do *top management* e a dos demais níveis hierárquicos da empresa sobre a operação de aquisição e sobre a dinâmica da integração. Na maioria das vezes, o *top management* percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento (BARROS, 2003).

As pessoas que ocupam outras posições na empresa, no entanto, não vêem a operação como amigável, avaliam que o processo é lento e, geralmente, traz inquietação e sofrimento para os empregados. Para essas pessoas a existência de perdedores e ganhadores não é apenas uma analogia, é uma questão real. O sofrimento e a dor são decorrentes de uma complexa gama de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada (BARROS, 2003).

As operações, tanto do ponto de vista de gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas. Na perspectiva do negócio, as operações hostis são aquelas em que a empresa comprada não tem performance suficiente para sobreviver e mesmo contra a vontade do *top management* a aquisição é feita. Nesses casos, todas as fases e sentimentos relacionados anteriormente, de dor e sofrimento, da sensação de existirem perdedores e ganhadores, são potencializados (BARROS, 2003).

Lorange e Roos (1996), destacam seis problemas cruciais para a administração de recursos humanos e das competências principais relativas à alianças estratégicas:

- Designação de administradores para as alianças estratégicas: quem deve ser designado e onde;
- Transferência de recursos humanos: quem controla um administrador específico;
- Tempo dos vários gerentes envolvidos na aliança estratégica destinado ao intercâmbio entre tarefas operacionais e tarefas estratégicas;

- Julgamento do desempenho de recursos humanos da aliança estratégica formada: como evitar vieses;
- Lealdade dos recursos humanos: aliança estratégica versus empresa-mãe;
- Planejamento de carreira dos administradores: como eles podem evoluir na carreira participando de uma aliança estratégica.

Um problema difícil na designação de administradores para uma aliança estratégica é a identificação da melhor pessoa para cada cargo. Geralmente, os administradores designados para as alianças estratégicas são escolhidos pelas sócias. Frequentemente, eles já trabalharam nessas empresas. As percepções das sócias sobre os tipos de habilidades humanas e talentos necessários podem, de fato, diferir. Algumas sócias podem possuir vieses irrealistas em relação à qualidade da capacidade gerencial necessária para preencher os cargos e podem desejar não designar seus melhores gerentes, preferindo mantê-los em suas próprias empresas. Os gerentes designados podem ser competentes como indivíduos, mas inábeis para trabalhar em um contexto cooperativo devido a diferenças culturais, problemas de comunicação, e assim por diante (LORANGE; ROOS, 1996).

As sócias devem designar funcionários capazes de fornecer treinamento e assistência suficientes para a adequada transferência de *know-how* e indicar gerentes competentes (LORANGE; ROOS, 1996).

Por definição, um recurso é estratégico apenas quando pode ser livremente transferido de uma aplicação a outra ou retirado de uma estratégia já estabelecida e bem-sucedida para outra estratégia emergente a ser construída no futuro. No contexto presente, isto implica que as empresas-mães devem ser hábeis em transferir ou retirar recursos humanos de uma aliança estratégica. Esses recursos podem também ser transferidos para novas aplicações dentro da própria aliança. Neste caso, os recursos humanos têm valor estratégico dirigido à própria aliança estratégica (LORANGE; ROOS, 1996).

Pessoas transferidas que são de valor estratégico para a empresa-mãe podem retornar a ela. Conseqüentemente, esse poder de reaver funcionários deve ficar acertado entre as partes. Nessa aliança estratégica, os recursos humanos serão treinados, desenvolvidos e realocados para novas tarefas, como ocorre em uma organização independente. Entretanto, devido à oportunidade, as

organizações-mães devem tentar trazer de volta os funcionários relevantes cedidos temporariamente a outra empresa (LORANGE; ROOS, 1996).

Às vezes, alguma transferência de recursos humanos entre sócias pode ser necessária. Por exemplo, uma empresa-mãe pode emprestar funcionários para a aliança, como especialistas técnicos. Ela pode também ceder funcionários para a outra empresa-mãe com o objetivo de aumentar seu conhecimento de mercado e assegurar que seu produto permanece relevante e adaptado às realidades do consumidor (LORANGE; ROOS, 1996).

A implementação de uma aliança estratégica requer o emprego de esforços no presente para atingir resultados no futuro. Tipicamente, isso causa redução imediata dos resultados operacionais, devido à dispersão de recursos para uso estratégico (LORANGE; ROOS, 1996).

Deve-se determinar o local onde se situam as pessoas que têm responsabilidade, capacidade e condições de desenvolver o progresso de uma aliança estratégica. A aliança estratégica precisa realizar um conjunto de atividades operacionais simultaneamente com o desenvolvimento de novas estratégias. Assim, precisa recrutar recursos humanos que preencham as exigências operacionais e o trabalho estratégico (LORANGE; ROOS, 1996).

As pessoas designadas para as alianças estratégicas devem estar em condições de satisfazer às exigências da rede de valor agregado, em que cada empresa-sócia é responsável por uma parte na condução das atividades operacionais. O desafio é como julgar o desempenho de gerentes em suas atribuições predefinidas (LORANGE; ROOS, 1996).

A avaliação do desempenho deve ser bem clara em processos de fusões e aquisições. Ocorrem falhas nesses processos porque as empresas não possuem pessoal qualificado, devido, em parte, à falta de cooperação entre as organizações. Em algumas situações, as empresa adquiridas podem encarregar alguns gerentes do trabalho de avaliação do desempenho. Qualquer que seja o caso, é imperativo que a organização estabeleça uma profunda avaliação de desempenho, permitindo que ações corretivas possam ser tomadas quando o negócio enfrenta situações críticas em termos de recursos humanos (LORANGE; ROOS, 1996).

Algumas vezes, os gerentes podem encontrar-se em conflito entre lealdade à empresa-mãe e à aliança estratégica para a qual foram designados. Esses conflitos de lealdade podem dificultar a administração e devem ser considerados parte integrante da tarefa de administração de recursos humanos. Em acordos multinacionais, pode haver problemas quando um funcionário nativo de uma empresa se transfere para a organização adquirida sediada em outro país. Apesar de suas novas atribuições, frequentemente, ele pode ser percebido como ainda associado a empresa adquirente. Assim, o problema de lealdade pode tornar-se difícil e desgastante para o executivo. Uma situação similar surge quando interesses nacionalistas de lealdade conflitam com os interesses da aliança em termos de estratégias globais (LORANGE; ROOS, 1996).

Os executivos devem estar motivados para desempenhar suas tarefas dentro de uma aliança estratégica. Para conseguir isso, a relevância da carreira futura e a segurança do trabalho são fatores obrigatórios. A designação de alguém para uma aliança estratégica pode trazer incerteza para sua carreira (LORANGE; ROOS, 1996).

Devem ser tomadas algumas providências pra amenizar o problema de os funcionários se sentirem esquecidos pela organização após terem sido designados para a aliança. Executivos dinâmicos podem achar que a indicação para trabalhar na nova empresa adquirida seja uma forma de desviar seus objetivos de carreira. Para evitar equívocos dessa natureza, as organizações devem oferecer um plano de carreira e informar aos talentos potenciais as oportunidades que estarão disponíveis após trabalharem em uma aliança estratégica. Sem dúvida, é importante que haja certo grau de formalidade no plano de carreira para torná-lo confiável. Um enfoque de plano de carreira muito simples pode conter ambigüidade e risco, principalmente quando associado às atribuições em uma empresa adquirida (LORANGE; ROOS, 1996).

As atribuições da aliança estratégica podem também exigir mudança nas condições e da qualidade de vida do executivo. Frequentemente, isso custa dinheiro, envolve problemas familiares, mudança de moradia, etc. Os desconfortos econômicos e emocionais dos funcionários devem ser minimizados a esse respeito. A administração deve trabalhar para manter os benefícios dos funcionários que foram designados para uma aliança estratégica. Deve ficar claro que eles não

estarão perdendo salário, benefícios para aposentadoria, bônus, remuneração indireta, etc. (LORANGE; ROOS, 1996).

Fusões e aquisições, como transições organizacionais em geral, são tipicamente seguidas por significativas mudanças estruturais e culturais, que podem gerar resistência à mudança, raiva, alienação, frustração, confusão e medo entre os colaboradores. Incerteza e outras emoções negativas, geralmente, tendem a estimular reflexos negativos na organização, como perda de auto-estima, de comprometimento, de motivação, de confiança na empresa, sabotagem e queda na produtividade (LORANGE; ROOS, 1996).

A estratégia global pode ser implantada apenas pelas pessoas da organização. Desenvolver gerentes e outros membros da organização para pensarem e comportarem-se de forma global exige que se faça uso de muitas das políticas de ação que são usadas por empresas multinacionais bem-sucedidas, mas é preciso, ainda, que se vá um pouco mais adiante. A política ideal de recursos humanos para a estratégia global é aquela que prevê uma combinação de diferentes *backgrounds* nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país (YIP, 1996).

O foco principal para se realizar uma aquisição com sucesso é conseguir manter os bons funcionários. É importante não só fazer com que o pessoal-chave permaneça, mas também manter o ambiente que tornou a empresa um sucesso. Deve-se tomar o cuidado de saber qual é o ambiente antes de efetuar a aquisição (KEY, 1992).

2.4.1 Sinergia

De acordo com Bassi (1997), para atingir a competitividade global, a cultura organizacional deve promover um relacionamento sinérgico entre suas unidades internacionais, de maneira que o todo – a corporação – seja maior que a soma das partes – as unidades locais.

Bassi (1997) cita alguns valores que configuram uma organização sinérgica:

- Respeitar os valores culturais locais, aceitando a diversidade entre países e mercados e estimulando uma gestão flexível que equilibre valores corporativos e nacionais. Esta atitude é fundamental para o sucesso na integração de unidades internacionais em multinacionais, *joint ventures* ou aquisições;
- Harmonizar os valores da corporação com os das unidades locais, reconhecendo que não é possível impor princípios conflitantes com os das culturas nacionais;
- Aceitar como “naturais” os conflitos de interesses entre as diversas unidades internacionais e a corporação, recebendo-os como manifestação de necessidades válidas e coerentes – ou seja, como movimentos construtivos para melhorar o desempenho global da corporação;
- Dispor-se a gerenciar os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, de uma perspectiva corporativa, em benefício do todo.

As fusões e aquisições são formas de melhorar o desempenho da administração ou de alcançar algum tipo de sinergia, aumentando, assim, a eficiência da economia como um todo. Acredita-se que, quando uma empresa eficiente adquire outra não tão eficiente, essa eficiência é passada de uma para outra, o que aumenta o nível de eficiência da empresa comprada. E, quando uma empresa possui certa eficiência em determinado aspecto e é adquirida, pode aumentar o nível de eficiência da empresa compradora (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

Geralmente, as fontes de sinergia são maiores nas transações horizontais, ou seja, naquelas que envolvem empresas do mesmo setor. Isso porque a similaridade das tarefas, dos procedimentos e das normas é muito grande e os departamentos exercem funções bastante semelhantes, o que faz que existam enormes possibilidades de redução de despesas. As principais fontes de sinergia entre empresas são:

- Aumento de receitas;
- Redução de custos e despesas;

- Benefícios fiscais;
- Redução do custo de capital.

De acordo com Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), a sinergia decorrente do aumento de receitas faz referência à possibilidade de soma das receitas da empresa combinada ser maior do que as receitas das empresas separadas. O aumento das receitas pode estar ligado a fatores como:

- Maior poder de mercado;
- Complementaridade do mix de produtos e da tecnologia;
- Aperfeiçoamento da rede de distribuição;
- Melhoria da linha de produtos, se esta era desequilibrada;
- Ganho de uma marca e exploração de outras tratadas até então com deficiência;
- Melhor posicionamento dos produtos;
- Aperfeiçoamento da propaganda;
- Benefícios estratégicos.

A sinergia decorrente da redução de custos e despesas se refere à possibilidade de a empresa conjugada poder operar de maneira mais eficiente do que as duas empresas separadamente. Pode-se conseguir um aumento de eficiência operacional de várias maneiras diferentes, devido a fatores como:

- Economias de escala. Podem ser oriundas de um maior porte, de mais poder de negociação e barganha, da diluição dos custos fixos por uma produção e um faturamento maiores, da incorporação de novas tecnologias e de melhorias no processo de produção (menores custos de produção por unidade decorrentes da existência de maiores lotes de produção). A economia deriva do compartilhamento de serviços centralizados como gestão administrativa, marketing, controladoria,

tesouraria, produção, pesquisa e desenvolvimento de produtos, transportes, recursos humanos e alta administração;

- Economias de integração vertical. Simplificam a administração da integração operacional entre os elos da cadeia produtiva, reduzindo os custos de transação. Podem ser para trás, com a aquisição de fornecedores, ou para a frente, com a aquisição de clientes (normalmente distribuidores ou varejistas);
- Utilização de recursos complementares. Permite a redução de custos quando se aproveita o que há de melhor em cada empresa. Assim, de uma empresa pode ficar o presidente e, de outra, determinado departamento, de uma pode-se aproveitar uma inovação de produto e, de outra, a escala de produção e distribuição;
- Transferência de tecnologia entre empresas. Agiliza a fabricação dos produtos e reduz os custos, aumentando a produtividade das empresas envolvidas (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

A sinergia decorrente de benefícios fiscais ocorre quando a empresa combinada se beneficia com a redução dos impostos pagos. Os ganhos fiscais podem ocorrer pelo uso de prejuízos fiscais e diferimento de pagamento de imposto de renda e por um possível melhor planejamento fiscal/tributário, que pode ocorrer com o retardo ou o impedimento do fato gerador do imposto (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

A sinergia decorrente da redução do custo de capital acontece quando o custo de capital da empresa conjugada pode ser menor do que o das empresas separadas, o que diminui as despesas financeiras. Tal diminuição depende da percepção de um menor nível de risco das empresas, que se tornam maiores e passam a ser consideradas bem-sucedidas. Também pode advir da mudança do perfil do endividamento delas (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

2.4.2 Integração Pós-Aquisição

Admitindo-se que o preço pago permita que o adquirente crie valor a partir de uma transação, ainda haverá mais um obstáculo a ser superado: a implementação. É quase desnecessário dizer que a má implementação pode arruinar a melhor das estratégias. Em casos de M&A, a execução de uma estratégia sólida é muito dificultada pela complexa tarefa da integração de duas organizações diferentes. Os relacionamentos com clientes, empregados e fornecedores frequentemente são perturbados durante o processo; estes distúrbios podem danificar o valor da empresa. Adquirentes agressivos muitas vezes acham que podem melhorar o desempenho da adquirida por meio da injeção de maior talento administrativo, mas acabam por afugentar muitos destes talentos. Mas é justamente esta integração que deveria proporcionar o retorno capaz de fazer a aquisição render (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

De acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002), as fusões e aquisições geram um sentimento de incerteza e *stress* nas organizações envolvidas. Quando a transação é anunciada, muitos empregados ficam ansiosos e temem perder seus empregos e, com isso, perdem o entusiasmo pelo trabalho. Geralmente o tempo levará a uma maior calma, mas é importante definir rapidamente o nível administrativo superior para minimizar a perturbação. Também é essencial que a alta administração identifique as pessoas críticas para a continuação do processo e acione um plano de retenção desses empregados para que permaneçam na organização. Eles geralmente são bem conhecidos pelos concorrentes e são vulneráveis à atração para outras empresas. Uma vez convencidos dos benefícios trazidos pela transação, eles podem ser representantes úteis em toda a organização.

Segundo Key (1992), quanto mais cedo uma aparência de certeza quanto ao destino da organização puder ser comunicada, mais cedo as pessoas se acalmarão. Por isso é fundamental manter uma comunicação constante e franca com os empregados, pois ajudará na redução do medo e do ressentimento que podem ser gerados pela falta de transparência. Uma vez criada uma nova visão para a empresa

e estabelecidos os novos objetivos, as pessoas podem focar suas energias para o futuro.

Os ganhos sinérgicos podem demorar a aparecer se a reestruturação das empresas levar tempo para ser concluída, e eles podem nem ocorrer se a reestruturação não visar à integração dos departamentos, à eliminação das tarefas redundantes e ao corte do pessoal em excesso. Se a reestruturação não for feita de maneira rápida e eficiente, além de a sinergia não aparecer, as empresas arcarão com os custos adicionais da integração ineficiente, ou seja, com o ônus da administração de duas estruturas separadas e conflitantes, o que aumentará os custos administrativos, resultando em índices de rentabilidade ruins ou em prejuízos. (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

O processo de reorganização das empresas que fazem fusões ou aquisições é um ponto fundamental para o sucesso da empresa conjugada. Quanto mais rápida for a integração das empresas, mais rapidamente aparecerá a sinergia (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) destacam como os principais desafios do processo de integração de empresas e do pós-fusão:

- Manter a continuidade normal dos negócios e das atividades;
- Integrar culturas organizacionais diferentes;
- Conseguir a adesão dos funcionários e dos executivos aos novos programas e processos e reter os executivos mais importantes;
- Manter a concentração dos funcionários em suas responsabilidades, e não na F&A;
- Manter os funcionários informados sobre as mudanças que ocorrerão;
- Integrar os benefícios e as políticas de remuneração.

Esses desafios a serem superados podem se tornar grandes problemas para a integração das empresas. Podem ainda representar a principal causa da não-concretização da sinergia esperada e do fracasso da transação (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2005).

É preciso um diagnóstico da cultura e das estruturas administrativas das empresas envolvidas para fazer um prognóstico sobre a possibilidade de sucesso das empresas e determinar o valor da sinergia que será gerada (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos usados neste trabalho, a fim de alcançar os objetivos definidos. A primeira seção (3.1) caracteriza o tipo de pesquisa realizada. A segunda seção (3.2) apresenta os sujeitos do estudo. E, por fim, as duas últimas seções (3.3 e 3.4) apresentam os instrumentos utilizados na coleta de dados e a forma de análise adotada.

3.1 MÉTODO

O presente estudo tem como objetivo analisar e verificar a ação da área de Gestão de Pessoas nas diversas etapas dos processos de fusões e aquisições. Por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar com profundidade um determinado processo dentro de uma organização, assim como os sujeitos envolvidos nesse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter qualitativo e exploratório.

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é um método que permite a observação de variadas condições contextuais de determinada situação, facilitando assim a sua compreensão. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Esta opção metodológica é pertinente pelo fato de que, apesar da importância e relevância estratégica dos processos de fusões e aquisições, ainda persiste a ausência de trabalhos explorando o assunto, principalmente se direcionados à gestão de recursos humanos.

A Gerdau S.A. foi selecionada por ser uma grande siderúrgica brasileira, líder no ranking da Fundação Dom Cabral de Multinacionais Brasileiras (2007), e que tem no processo de internacionalização uma estratégia de mercado que exige planejamento para o alcance de resultados superiores. A coleta de dados foi desenvolvida através de entrevistas individuais semi-estruturadas com executivos da empresa, participantes do processo de fusão e aquisição e representantes da área de Gestão de Pessoas. Os dados de fontes secundárias foram obtidos a partir de fontes documentais fornecidas pela organização e consultas a Internet.

3.2 PARTICIPANTES

Foram escolhidas seis pessoas em razão da sua relação com cada uma das aquisições, bem como com a área de Gestão de Pessoas.

O entrevistado G1 é Gerente Corporativo de Capacitação e Desenvolvimento. Seu envolvimento com os processos de aquisições ocorre através das avaliações de acompanhamento que são realizadas após a compra.

O participante G2 é Consultor Técnico de Remuneração Internacional e responsável pelo processo de expatriação na Gerdau globalmente.

O G3 é Consultor Técnico de Administração de Contrato de Trabalho no Corporativo da Gerdau, realizando a gestão de todos os passivos trabalhistas e acordos sindicais globalmente.

O entrevistado G4 é Chefe de Recursos Humanos e atualmente é um expatriado na Sizuca. Sua carreira na Gerdau iniciou-se na SIPAR, unidade da Argentina, e após alguns anos foi expatriado para o Corporativo, no Brasil, onde atuou na área de Gestão de Pessoas da Operação de Negócios América Latina. Hoje encontra-se como responsável pela integração da Sizuca, na Venezuela.

O G5 é Gerente Geral de Recursos Humanos da Operação de Negócios da América Latina e gerencia todos os processos de integração de empresas nas Unidades da América Latina, desde a avaliação de negócios potenciais até o seu acompanhamento pós-aquisição.

O participante G6 é Assessor de Recursos Humanos da Operação de Negócios América do Norte. Ele iniciou a sua carreira no Corporativo, e há três anos foi transferido para os Estados Unidos.

3.3 COLETA DE DADOS

Esses documentos possibilitaram a obtenção de diversas informações preliminares sobre o setor em estudo e foram fundamentais para a etapa de entrevistas, pois orientaram o roteiro semi-estruturado. Os dados secundários provieram de materiais informativos disponíveis no site da empresa, como os Relatórios Anuais, a Estrutura Societária da organização e comunicados divulgados pela Gerdau.

A empresa também disponibilizou o Book de Gestão de Pessoas e o Book de Tecnologia de Gestão para consulta. Estes documentos descrevem todos os processos e ferramentas das áreas, e serviram como fundamentação teórica para a pesquisa.

Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com seis participantes, com duração entre trinta e quarenta minutos cada. Estas entrevistas foram realizadas na cidade de Porto Alegre, onde está localizado o escritório Corporativo da Gerdau, e após a sua realização, foram transcritas pela pesquisadora. No momento do agendamento da entrevista, foi explicada a finalidade deste trabalho e que seu conteúdo seria sobre a ação da área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições da Sidertul, Sizuca e Chaparral.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste trabalho, buscou-se uma análise de conteúdo, baseada nos seguintes pontos (TRIVIÑOS, 1992):

- a) nos resultados obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas e da análise documental;
- b) na fundamentação teórica.

A análise do conteúdo ocorreu em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos resultados.

Na etapa de pré-análise foi realizada a leitura das entrevistas transcritas e observações ao longo dos depoimentos dos participantes para conectar à literatura relativa aos processos de aquisições.

Na fase de exploração do material foi feita uma separação das informações obtidas. O conteúdo das entrevistas foi inicialmente dividido em aspectos relacionados às ações da área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições e as dificuldades e facilidades encontradas ao longo desses processos.

E na última etapa, foi feito um agrupamento das respostas dos entrevistados, de acordo com a temática, em função dos objetivos do trabalho. No tratamento e interpretação dos resultados foi feita uma separação de acordo com o que era descrito sobre cada um dos processos de aquisição, para poder identificar as semelhanças e diferenças entre eles.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO E AS AQUISIÇÕES

Este trabalho foi realizado no Grupo Gerdau, maior produtor de aços longos nas Américas, que ocupa a décima terceira posição entre os maiores produtores mundiais de aço, exibindo números expressivos de faturamento e lucro em suas unidades no Brasil e no exterior. O seu faturamento chegou a R\$47,6 bilhões em 2008, apresentando um crescimento de 36,7% em comparação com o ano anterior, consequência, basicamente, do maior volume de vendas alcançado no período, dos maiores preços dos produtos siderúrgicos no mercado internacional e das aquisições realizadas no período.

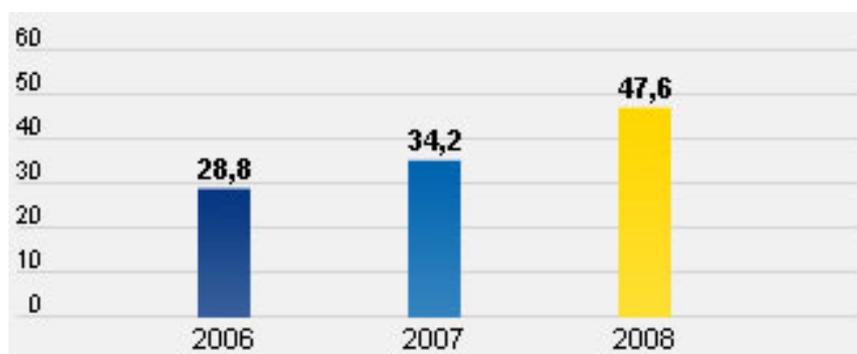


Figura 1 - Faturamento da Gerdau (R\$ bilhões)

Fonte: Gerdau (2009).

Em 107 anos de história, o Grupo Gerdau construiu um império de aço. Desde a modesta Fábrica de Pregos Pontas de Paris, adquirida em 1901 por Johann Heinrich Kaspar Gerdau, passando pelo marco de internacionalização da empresa, quando em 1980 adquiriu a Siderúrgica Laisa no Uruguai, até hoje foram muitos os investimentos em novas unidades produtivas e aquisições nacionais e internacionais.

O Grupo Gerdau tem como estratégia de atuação ser um dos líderes do processo de consolidação da siderurgia mundial e busca ampliar a diversificação geográfica de suas operações, através da compra de outras empresas. Entre 2006 e 2008, foram incorporadas à Gerdau trinta e duas empresas nas Américas, na Europa e na Ásia. Nesse conjunto de novas empresas, destacam-se a Chaparral Steel, nos Estados Unidos, a Sizuca, na Venezuela, a INCA, na República Dominicana e a Tultitlán, no México. Em 2008, fez a conclusão da aquisição da Macsteel, segunda maior produtora de aços longos especiais da América do Norte, assim como o aumento de participação no capital social das empresas Aços Villares (Brasil) e Sidenor (Espanha). Some-se a isso a aliança firmada com a Corporación Centroamericana Del Acero, principal produtora de aço da América Central, sediada na Guatemala.

Ao longo de sua expansão, o Grupo Gerdau tem, como um dos seus principais desafios, a formação de equipes com níveis de excelência elevados. Por isso, são realizados expressivos investimentos na capacitação dos colaboradores e na atração de profissionais do mercado, garantindo que a integração e a gestão das operações ocorram com a máxima eficácia. Além disso, ao analisar as oportunidades de aquisição, o Grupo Gerdau busca agregar as experiências e as práticas das novas empresas por meio da qualidade das pessoas e dos processos já existentes.

O sistema global que consolida as melhores práticas do Grupo Gerdau em todos os processos de negócios, o Gerdau Business System (GBS), estruturado a partir de 2002, auxilia líderes e equipes a atuarem de forma integrada e alinhada à estratégia, levando a organização à excelência nas suas operações. O GBS, definido em conjunto com as Operações de Negócio, consolida e transfere as melhores práticas por meio de processos padronizados. Além de promover a evolução de todas as operações, o sistema de gestão da Gerdau potencializa os resultados globais, facilita a integração e acelera o alinhamento de novas empresas às práticas da Gerdau.

Como é um sistema aberto e em constante aprimoramento, o GBS identifica, avalia e incorpora novas práticas, que tenham apresentado resultados expressivos nas Operações de Negócio. Esse sistema contém políticas, diretrizes, melhores práticas e indicadores globais.

A questão da cultura local é algo que a empresa aprendeu em aquisições dentro do Brasil e tem respeitado em todas aquisições internacionais. Existe uma preocupação da empresa no processo de integração que é aproveitar ao máximo os recursos humanos locais exatamente para que a cultura seja preservada. A razão para isto é que, segundo a Gerdau, existe uma relação direta entre o sucesso da implantação de processos e respeito à cultura.

Nota-se que a Gerdau procura dar à empresa adquirida um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, mas fazendo ver que existe um novo sistema de gestão que deve ser seguido. A ferramenta principal do sistema de gestão é o GBS Gerdau Business System, que possibilita de forma rápida às empresas adquiridas melhorar seus níveis de produtividade.

Nos últimos anos, a Gerdau vem aumentando rapidamente o alcance geográfico de sua atuação. Hoje possui operações na Argentina, no Brasil, no Canadá, no Chile, na Colômbia, na Espanha, nos Estados Unidos, na Guatemala, na Índia, no México, no Peru, na República Dominicana, no Uruguai e na Venezuela. Além disso, exporta seus produtos para os cinco continentes.

Essa presença global oferece aos profissionais da companhia um intercâmbio constante de práticas, experiências e conhecimentos. Ao reunir o que cada operação de negócio tem de melhor, a Gerdau consegue maximizar seus resultados globais.

Para manter suas unidades atuando de forma alinhada e integrada, é preciso superar barreiras de idiomas, hábitos e costumes, preservando a diversidade de cada região, ao mesmo tempo que todos compartilham a cultura e os valores corporativos únicos.

4.2 PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NA GERDAU

4.2.1 Sidertul

Em março de 2007, o Grupo Gerdau entrou no México, país considerado o terceiro maior produtor de aço das Américas, com a aquisição do Grupo Feld, controlador da Siderúrgica Tultitlán (Sidertul) por US\$ 259 milhões. Posteriormente, em outubro de 2007, a Gerdau ampliou sua atuação no país ao assinar um acordo para a compra de 49,0% da Aceros Corsa, operação concluída no início de 2008.

Localizada na área metropolitana da Cidade do México, a Sidertul possui 550 colaboradores e tem capacidade instalada anual de 500 mil toneladas de aço e 330 mil toneladas de laminados para abastecer o mercado doméstico e internacional.

André Gerdau Johannpeter, CEO do Grupo Gerdau afirma:

A aquisição marca a entrada do Grupo Gerdau no México e representa mais um passo na sua estratégia de crescer com rentabilidade e expandir suas operações nas Américas. Além disso, reforça a sua posição de agente consolidador do setor siderúrgico mundial (GERDAU, 2007, p. 1).

O México é o terceiro maior produtor de aço do continente americano, atrás dos Estados Unidos e Brasil e em 2006 produziu 16,3 milhões de toneladas de aço. É importante destacar que este país faz parte do NAFTA (North American Free Trade Agreement), tratado Norte-Americano de livre comércio do qual também participam Canadá e Estados Unidos.

De acordo com o entrevistado G1, o acordo feito na aquisição da Sidertul definiu uma administração conjunta da Gerdau com um sócio. Sendo assim, a estrutura inicial da empresa foi mantida, e a Gerdau enviou alguns executivos para realizar essa gestão conjunta. Além disso, existe uma outra iniciativa, que é a construção de uma outra planta, em que haverá uma pequena participação deste sócio, e a administração será realizada em sua totalidade pela Gerdau.

No dia 30 de Abril de 2008, o Grupo Gerdau anunciou o início da construção de uma nova usina siderúrgica no México, que terá capacidade instalada anual de um milhão de toneladas de aço e 700 mil toneladas de laminados em sua primeira fase e se localizará no parque industrial Sahagún, no município de Tepeapulco, estado de Hidalgo. Os investimentos para a construção da unidade são de US\$ 430 milhões e o início de suas operações ocorrerá em 2010.

A nova planta atenderá principalmente a demanda interna mexicana, fornecendo perfis estruturais para a construção civil e indústria, produtos de alto valor agregado e com qualidade em níveis mundiais. Cerca de 90% da produção será destinada para o mercado doméstico e os 10% restantes serão exportados para outros mercados na América Latina. “O México é o terceiro mercado consumidor de aço do continente americano. A unidade será líder na produção de perfis estruturais e permitirá seguirmos consolidando o Grupo Gerdau no setor siderúrgico mundial”, afirma Claudio Gerdau Johannpeter, Diretor-Geral de Operações (COO) do Grupo Gerdau (GERDAU, 2008b, p. 1).

A decisão de investir no Estado de Hidalgo se deu pela existência de mão-de-obra qualificada, localização geográfica estratégica, acesso a infra-estrutura logística e potencial industrial, além de encontrar-se em um importante projeto econômico e de infra-estrutura, considerado como um dos pontos de concentração e distribuição de carga mais importantes da América Latina.

4.2.2 Chaparral Steel

No dia 10 de julho de 2007 o Grupo Gerdau anunciou a compra da siderúrgica Chaparral Steel Company, nos Estados Unidos, por US\$ 4,2 bilhões. A iniciativa fez parte da estratégia de diversificar a oferta de produtos de maior valor agregado na América do Norte.

A Chaparral Steel é a segunda maior produtora de aço estrutural na América do Norte e também uma grande produtora de barras de aço. A empresa opera duas *mini mills* localizadas em Midlothian, Texas e Dinwiddie County, Virgínia. A empresa conta com aproximadamente 1.400 colaboradores e uma capacidade instalada de 2,9 milhões de toneladas métricas anuais.

A empresa produz uma linha de mais de 230 diferentes produtos, tamanhos e classes de aço estrutural e produtos em barra que incluem vigas de abas largas, perfil U, produtos de estacaria, barras ligadas e, em menor volume, vergalhões. Os principais clientes da Chaparral são centros de serviço e fabricantes de aço para uso na indústria de construção, bem como empresas de acabamento a frio, fundições e fabricantes de equipamentos para as indústrias ferroviária, automotiva, de estruturas protetoras e de energia.

Mario Longhi, presidente e CEO da GNA, comentou:

A aquisição da Chaparral Steel Company é consistente com a estratégia da Gerdau Ameristeel de diversificar a oferta de produtos de maior valor agregado. É uma excelente combinação estratégica e amplia nosso portfólio, resultando em uma linha completa de produtos de aço estrutural. A Chaparral traz não somente produtos de alta qualidade, mas também uma forte organização com excelente capacidade técnica (PINI WEB, 2007, p. 1).

André Johannpeter, Presidente e CEO do Grupo Gerdau, comentou:

Esta aquisição reafirma a nossa estratégia de participação no processo global de consolidação da indústria siderúrgica. Como mencionado anteriormente, a Gerdau Ameristeel nos fornece a plataforma para o crescimento na América do Norte. Temos um histórico bem sucedido de integração de negócios bem como de captura de sinergias mediante a implementação e execução do nosso sistema de gestão: "Gerdau Business System" (PINI WEB, 2007, p. 1).

Segundo o entrevistado G1, o acordo negociado na compra da Chaparral garantiu que a administração da empresa fosse realizada desde o princípio pela Gerdau, mais especificamente pela Operação de Negócios América do Norte, o que acelerou o processo de integração das duas empresas. O fato da gestão pós-aquisição ter sido realizada pelos colaboradores americanos da Gerdau assegurou que não houvesse barreiras de comunicação, uma vez que o idioma era o mesmo.

4.2.3 Sizuca

O Grupo Gerdau adquiriu a totalidade do capital social da Siderúrgica Zuliana (Sizuca), terceira maior produtora de aço da Venezuela, por US\$92,5 milhões, o que representou mais um passo no processo de consolidação do Grupo Gerdau nas Américas.

A Sizuca é uma *mini mill*, produtora de vergalhões, com capacidade instalada anual de 300 mil toneladas de aço e 200 mil toneladas de laminados. A companhia, voltada basicamente para o atendimento do mercado interno, tem 340 colaboradores.

O diretor-presidente (CEO) André Gerdau Johannpeter afirma:

A Venezuela possui uma economia em expansão e demanda interna crescente, assim como grande disponibilidade de energia, sucata e minério. Esse investimento representa um passo importante para o crescimento do Grupo Gerdau no continente americano (GERDAU, 2007b, p. 1).

A aquisição garante presença do Grupo em um país que vem apresentando crescimento econômico expressivo nos últimos anos. Em 2006, o PIB venezuelano evoluiu 10,3%, mesmo percentual alcançado em 2005. Além disso, os investimentos em infra-estrutura estão em expansão, o que se reflete positivamente no desempenho do setor da construção civil, grande consumidor de vergalhões.

Conforme a entrevista do participante G1, a Venezuela tem toda uma característica específica de país, no entanto a Gerdau tem uma velocidade de implantação de seus processos mais rápida porque isso foi desenhado no acordo de compra. De acordo com o entrevistado G3 foram definidas algumas funções mais críticas para as quais a Gerdau designou alguns executivos para assumirem, como por exemplo, a posição de diretor executivo da Unidade e o responsável pela área Financeira, garantindo assim maior controle financeiro e administrativo da nova aquisição.

Segundo G4, com a saída do antigo dono da Sizuca, a Gerdau colocou um expatriado na posição de Diretor da Unidade, sempre pensando em uma pessoa que já tivesse a cultura da empresa enraizada e que pudesse estruturar a nova aquisição de acordo com a visão de negócio da Gerdau. E depois enviou alguns executivos que são especialistas em outras áreas, sempre posições de liderança, que fossem capazes de fazer a diferença na velocidade de implementação dos processos.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS E OS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES DA GERDAU

4.3.1 A ação da área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições

A decisão de novas aquisições na Gerdau é realizada através do Comitê Executivo Gerdau (CEG) em parceria com o Conselho de Administração, os dois maiores fóruns de decisão da empresa.

Em relação às aquisições, a Gerdau só compra ativos rentáveis, empresas que já são *players* no mercado, e que estejam alinhadas a sua estratégia de atuação em cada local e mercado. Isso é destacado ao longo das entrevistas realizadas, em que podemos perceber muita transparência na divulgação e comunicação da estratégia da organização.

Para ser uma empresa global, a Gerdau investe em valores comuns e compartilhados que movem as decisões da empresa. Conforme a empresa cresce e evolui, ela adapta a sua cultura como forma de construir uma organização integrada, e para isso é preciso saber escutar, entender e aprender com as diferenças de cada país. De acordo com G2, a Gerdau procura flexibilizar os seus processos de acordo com as questões locais de cada aquisição, o que torna o processo um pouco mais lento, mas mais sólido uma vez que quando implementados, eles são valorizados por todos.

Para todos os entrevistados a Gerdau é uma empresa fundamentada na sua cultura e nos seus valores organizacionais. Segundo Deresky, (2004), a cultura de

uma sociedade compreende os valores compartilhados, entendimentos, certezas e objetivos que são aprendidos de gerações anteriores. Isso pode ser observado na Gerdau, pois os valores da empresa vêm de seus fundadores e se perpetuaram por toda organização, e estão muito presentes na maneira que a empresa conduz os seus negócios e nas suas relações com todos os públicos, sejam colaboradores, fornecedores ou clientes.

O processo de *due diligence* de Gestão de Pessoas da Gerdau tem como foco principal os aspectos numéricos, como folha de pagamento, passivos trabalhistas e relações com sindicatos. Há dentro da organização uma equipe que avalia uma série de itens, de acordo com o que é praticado no mercado em geral pelas melhores empresas.

No *due diligence* é utilizado um *check-list*, que busca compreender como a área de Gestão de Pessoas opera naquela empresa. Com essa avaliação é possível identificar as fortalezas e as oportunidades de melhorias na companhia adquirida. Após a aquisição, este levantamento é empregado para reduzir os impactos negativos e na criação de um plano de ação de adaptação ao modelo de gestão da Gerdau. G4 disse: “No *due diligence* são levantadas as questões trabalhistas, é feita uma análise das demandas trabalhistas que estão em aberto hoje, as demandas futuras, verifica-se se os dados são consistentes, ou seja, a legalidade das transações que são feitas, e também tem aquela análise de riscos potenciais, aquelas questões culturais”. Porém a avaliação do capital humano, clima, cultura, inibidores e facilitadores de um processo de aquisição, ainda é muito superficial e os impactos relacionados a processos como os de Comunicação Interna, Desenvolvimento Organizacional, Gestão do Clima, não irão evitar que uma aquisição ocorra. (G1)

De acordo com dois dos entrevistados, uma situação encontrada na avaliação pré-aquisição relativa à Gestão de Pessoas não vai impedir a compra se ela for considerada estratégica para a organização. O entrevistado G3 comentou: “Acho que uma situação de Recursos Humanos não vai impedir uma aquisição. Acho que existem outros aspectos como questões de mercado, questões de produção, que vão influenciar na decisão. Eu imagino que não deixariam de comprar uma usina, qualquer que fosse, porque tem um determinado problema de Recursos Humanos, porque isso tu resolve depois”.

Para Rasmussen (1989), os elementos motivadores de uma aquisição são o aumento do *market share*, ganhos de economia de escala e ampliação do portfólio da empresa, o que corrobora com os casos relatados nas entrevistas, em que empresas foram avaliadas e tinham situações trabalhistas complicadas, e mesmo assim, esses fatores não impediram a aquisição. Quando essas questões são encontradas, elas servem como um alerta, mas não como impeditivo.

A Gerdau sempre faz aquisições legais e que estejam de acordo com as legislações locais. De acordo com a entrevista feita com G5, no caso da Sizuca, que era uma empresa familiar, em que o dono tinha um relacionamento quase que pessoal com os colaboradores, havia alguns pagamentos que eram feitos e outros que não. Então se existe algum passivo trabalhista que é identificado antes da entrada da Gerdau, na negociação da aquisição fica acordado que isso será acertado, e que o antigo dono será responsável por esses processos em conjunto com a Gerdau.

Eventualmente, existem alguns casos da empresa avaliada não estar cumprindo com a lei, com os passivos trabalhistas, tributários ou previdenciários. Este tipo de passivo é observado para que seja utilizado como recurso na negociação do preço da aquisição. É um processo difícil de ser apurado porque, na maioria das vezes, a empresa avaliada não disponibiliza as informações necessárias.

Na Sidertul, segundo G5, foi constatado no *due diligence* que a maior parte do quadro de pessoal da empresa era composto por funcionários terceirizados. Com isso, antes da aquisição, estes colaboradores foram admitidos como parte da força de trabalho da Unidade, visando minimizar os riscos identificados na etapa de avaliação.

Em decorrência do alto valor investido na compra da Chaparral, US\$ 4,2 bilhões, foi identificada como necessária a criação de uma área dentro de Gestão de Pessoas, específica para lidar com os processos de Fusões e Aquisições, que foi responsável pelo *due diligence* e pela integração pós-aquisição. O entrevistado G6 comentou: “eu me lembro que foram meses de análise, de quais eram os treinamentos, como era a folha de pagamento, quantos funcionários, benefícios, uma série de coisas. Eu me lembro assim que eram relatórios e mais relatórios de análise de como cada coisa funcionava”.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2003), descrevem os processos de aquisições e fusões que como bem sucedidos quando se destacam no aspecto de integração entre as empresas envolvidas. O processo de integração das três aquisições estudadas é considerado como positivo pelos entrevistados, porém encontra-se em estágios diferentes. O entrevistado G1 explicou: “todos são negócios de sucesso e foram importantes para consolidar mercado ou para abrir novas oportunidades. Ou para minimizar a concorrência. Então todas elas foram importantes sim”.

O processo de integração é contínuo, e é realizado através dos Assessments, de visitas em que os líderes das empresas adquiridas vêm para o Brasil e os responsáveis pelos processos de Gestão de Pessoas corporativamente vão até as usinas adquiridas para trocar experiências, tem os contatos telefônicos que são intensos.

A Chaparral é considerada como a mais integrada com o modelo de negócios da Gerdau, porque teve acompanhamento constante da Operação de Negócios América do Norte, o que acelerou esse processo, e por precisar de menos investimentos iniciais em infra-estrutura. G6 comentou: “Eu acho que foi positiva sim, tanto que foi comemorado no final. E a Chaparral logo se integrou, meses depois eles já estavam participando de todos os processos que a gente cuida”.

Foi citado pelo entrevistado que para a integração ocorrer rapidamente, eles contaram com a participação de todos, e em especial, das lideranças. E devido à estruturação e preparação para a aquisição, isso fez com que o processo de integração ocorresse de forma mais rápida, conforme relatado pelo participante G6: “E antes, e aí acho que foi uma mudança da Chaparral mesmo, antes não se tinha esse processo de integração todo estruturado dentro de RH. Existia muito assim a compra de uma usina e depois que se entrava se via o que ia ser feito, não tinha tanto planejamento. Em função do custo que era comprar a Chaparral e de toda a estratégia dessa compra macro que foi, existiu toda uma preparação antes da compra e durante a compra. Então eu acho que a compra e a integração da Chaparral foi a mais bem-sucedida, até pelo planejamento que se teve. Diferente das outras, que eram usinas menores”.

A Sidertul demorou um pouco mais para iniciar o processo de integração, pois o processo de seleção do gerente de Gestão de Pessoas foi mais lento. O

entrevistado G5 comentou: “E desde então os processos estão caminhando, a gente já fez um avanço importante, já implementou ferramentas que fazem a diferença na Gestão de Pessoas”.

Segundo G5, em qualquer aquisição, é muito importante ter uma liderança forte como gestor da área de Gestão de Pessoas, pois é essa pessoa quem vai efetivamente fazer as mudanças acontecerem. Normalmente é uma pessoa do país de origem da nova empresa, que visando adquirir a cultura Gerdau, é enviado para o Brasil, onde passa um tempo determinado em maior contato com os valores e cultura originais da organização.

A Gerdau possui expatriados em todas as suas Operações de Negócios como uma forma de acelerar o processo de integração. O participante G1 comentou: “A Gerdau sempre manda executivos que tenham sucesso, capacitação técnica, experiência na liderança do negócio e, principalmente, que tenham muita adesão aos valores e a cultura da empresa”. Essas afirmações vão ao encontro da literatura, em que Bartlett e Ghoshal (1992) definem como motivação estratégica para o envio de expatriados o aprendizado e trocas de informações como sistemas de gestão e processos. Já os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) dizem que a identificação de líderes deve ser a partir da competência de criar programas de capacitação e oportunidades de desenvolvimento para que os colaboradores da empresa adquirida consigam compreender melhor a cultura e as práticas de trabalho da adquirente.

A respeito da remuneração dos expatriados, G2 explicou: “Quando a gente fala de expatriados é um mundo a parte, é temporário, é circunstancial, tem um pacote diferente que não se mistura com as práticas normais de salário, seja da origem, ou seja do destino. Então no início, é um pouco difícil você receber o expatriado que tem um pacote diferente, mas faz parte do jogo, em qualquer lugar do mundo o expatriado tem uma composição diferente, porque ele está em uma missão específica, tem que ter determinado suporte, e a gente não mistura. Então não costuma criar um grande problema em gerenciar, não, cria um desconforto aqui e ali, mas absolutamente gerenciável”.

De acordo com G5, existem dezoito expatriados da Gerdau no México, o que acelera a integração das culturas organizacionais. G2 comentou: “Normalmente os expatriados e os líderes são escolhidos para áreas críticas, então a área de

Operação, a área técnica porque a gente é muito focado em processo. E nas áreas técnicas é onde a gente pode ganhar dinheiro, então a gente tem expatriado muita gente para essas áreas técnicas. E elas são escolhidas realmente por conhecerem a Gerdau, trabalharem a bastante tempo, serem especialistas em determinado processo e ter reconhecimento por esse conhecimento. E os líderes de negócios, os diretores ou diretor executivo enfim que a gente tem pessoas nessa posição nessas empresas, são aquelas pessoas que a gente costuma dizer que tem DNA Gerdau, ou seja, estão há muito tempo aqui, são líderes ou eram líderes na Gerdau, conhecem nosso modelo de negócio, e foram para lá para justamente para ajudar a acelerar e replicar esse modelo”.

Na Sizuca, pela situação do país, a Gerdau não costuma enviar expatriados. Atualmente tem uma pessoa de Recursos Humanos nessa Unidade, expatriado da Sipar (Argentina), que está temporariamente responsável pela estruturação da área de Gestão de Pessoas e conseqüentemente, acelerar o processo de integração. G5 comentou: “Hoje eu consigo dizer que nesses últimos meses que ele está lá, a gente teve um avanço bem importante. A pessoa que está lá fica mais um ou dois meses, e eu preciso colocar uma outra pessoa lá para que ele possa trabalhar essa questão de cultura, dar continuidade ao trabalho que está sendo feito lá. Porém a dificuldade de mão-de-obra lá é muito grande também. Ou seja, tu conseguir uma pessoa com um bom perfil, com um bom conteúdo, que queira viver em Ojeda (Ciudad Ojeda), que é onde a gente tem a planta, não é muito fácil. Então isso também dificulta todo o processo”.

Existem grandes diferenças nos critérios de remuneração entre as empresas adquiridas e a Gerdau. Para G2, isso é bastante comum, independentemente de ser Gerdau, pois a realidade dos países é muito diferente. G2 disse: “Nós não temos a pretensão de nivelar, não, a gente tem a pretensão de sim ter a filosofia comum, queremos pagar de acordo com o mercado, com determinado tipo de mercado, mas os valores em si, eles seguem o mercado local. Então para estar alinhado não precisa ter o mesmo nível de remuneração”. Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) destacam as integração dos benefícios e das políticas de remuneração como um dos principais desafios de uma aquisição.

G3 acredita que pelo fato das legislações dos países serem diferentes, conseqüentemente há divergências nas questões salariais. O entrevistado afirma:

“No México tem uma obrigação de pagar participação nos lucros da empresa, uma determinação da lei. Então isso é diferente. No momento em que tu vai colocar o Programa Metas (remuneração variável) lá, tu tem que considerar isso”. Segundo G5, no caso da Sidertul, é preciso fazer um estudo para atrelar essa participação nos lucros com os resultados das pessoas, para fazer com que a remuneração variável seja efetivamente um elemento de motivação, acelere o desenvolvimento, crescimento e resultados.

A maioria das empresas adquiridas pela Gerdau não tinham a mesma estrutura de remuneração e não destinavam muitos recursos às pessoas. G4 comentou: “Por exemplo, na Sizuca, até hoje não tem remuneração variável, mas existe um projeto de implementação”. O entrevistado disse que existiam algumas práticas na Sizuca que não estavam de acordo com a lei. Então com a entrada da Gerdau, essas práticas foram banidas. G4 explicou: “A remuneração variável era o conceito que o dono tinha do colaborador, sem nenhum critério e sem cabimento legal. Então tem práticas, falando de remuneração, que às vezes não são as melhores, não são de uma empresa global, mas que as pessoas sentem quando você para de dar. As pessoas recebiam aquilo, que ninguém sabia quanto era, às vezes isso é complicado porque também é remuneração. Então agora, sempre o trabalho que se faz de remuneração é tentar seguir, comparar com o mercado e levar aos poucos a remuneração de acordo com o que o mercado está pagando para aquela empresa, naquele lugar. Mas tem que começar com um trabalho de descrição de postos, de implementação da metodologia Hay, o que leva tempo”. A Gerdau tem na sua cultura que as pessoas são um valor fundamental, então isso é refletido rapidamente na remuneração dos colaboradores.

O entrevistado G6 acredita que as práticas de remuneração da Chaparral estão alinhadas com a GNA, pois todos são classificados nas mesmas classes salariais.

Todos os entrevistados comentaram que logo após a aquisição, é realizada uma avaliação de potencial para todos os executivos da empresa adquirida, baseada no modelo de competências da Gerdau. Em alguns casos, como G4 relatou, não é possível identificar quem são os executivos da empresa, pois não há uma estrutura de cargos definida, então as avaliações executivas são aplicadas para todos que tem reporte direto ao Diretor da Unidade. A partir dos resultados dessa

avaliação se tem um panorama de quais daqueles executivos têm capacidade de trabalhar de acordo com o modelo de gestão da Gerdau. Lorange e Roos (1996) citam como fundamental uma profunda avaliação de desempenho, que permita que ações corretivas possam ser tomadas diante de situações críticas em termos de recursos humanos.

Para os líderes identificados como pessoas-chave para o sucesso desse processo, são feitos contratos de longo-prazo e ações de reconhecimento, para assegurar a permanência desse capital humano na organização. G1 explica: “A Gerdau fala com cada um, oferecendo a eles oportunidades de se desenvolver dentro da empresa, reconhecendo que nós queremos que eles continuem”.

Logo após a avaliação dos executivos, é utilizado o Gerdau Business System para estruturar todos os processos de Gestão de Pessoas, aplicando-se uma série de ferramentas de capacitação, de desenvolvimento de executivos, onde o foco principal são essas pessoas identificadas como os talentos da empresa adquirida. (G1)

Os entrevistados relataram que existem estratégias para integração pós-aquisição, mas que elas são adaptadas de acordo com a realidade de cada aquisição. São colocadas algumas pessoas-chave em posições de liderança para conduzir o processo de mudança e implementar o sistema e as práticas da Gerdau. (G1) G2 comentou: “Eu acho que a estratégia de implementar o nosso Sistema, isso existe em todas as frentes. A gente sabe que tem que implementar o nosso modelo de gestão, então cada área faz um planejamento, com maior ou menor tempo, focando mais em um ou outro processo, isso realmente acontece”.

Bassi (1997) considera como fundamental para o sucesso na integração de aquisições o respeito aos valores culturais locais, aceitando a diversidade e estimulando uma gestão flexível. G2 relata que são realizados diversos encontros, seminários de integração, para colocar os principais executivos das empresas adquiridas em contato com o Corporativo da Gerdau, almejando trocas de experiências e um maior entendimento do negócio e da cultura da organização.

Após a aquisição, a área de Gestão de Pessoas cria um plano de ação, para colocar os processos e ferramentas em prática. Mas esse é um processo que leva tempo, cerca de três a quatro anos após a compra para implementar as práticas.

Todos os processos de Gestão de Pessoas têm ações, mas existem algumas prioridades, porque essa implementação tem um custo alto para a organização. (G4)

G5 ressalta que existem certas atividades que devem ser aplicadas no momento inicial de qualquer aquisição, como a avaliação de potencial para todos os executivos e a classificação de cargos e salários. Após essa implementação, são iniciadas as capacitações, a estruturação do Recrutamento e Seleção, o Planejamento de Pessoal, a Administração do Contrato de Trabalho para conhecer a legislação, mas isso vai depender da necessidade de cada aquisição.

Na Chaparral, foram negociados com os líderes quais seriam os processos priorizados, como as questões de sistema, de previdência e benefícios, e de legislação. Também houve algumas transferências internas com a Operação de Negócios América do Norte, para acelerar a integração. (G6)

Os entrevistados G2 e G4 afirmam que por a Gerdau ter como princípio possuir uma remuneração adequada e competitiva com o mercado, logo que uma nova empresa é adquirida são feitas algumas mudanças relativa às questões salariais e à política de benefícios.

Outro aspecto considerado prioritário pela Gerdau quando adquire uma empresa são relacionados à segurança das pessoas. G2 disse: “Como a gente tem uma ênfase muito forte em segurança do trabalho, essa é uma das áreas mais sensíveis e em que a gente intervém quando é necessário, então as pessoas começam a perceber que estão trabalhando em um ambiente de melhor qualidade, de maior segurança”.

A maneira como a Gerdau faz a Gestão de Pessoas é um elemento de retenção, de acordo com os entrevistados. G2 explica: “Eu acho que a percepção de quem trabalha nessas empresas, que sentem que estão em um ambiente mais seguro, que a empresa se preocupa com remuneração competitiva, com benefícios competitivos, remuneração por desempenho, a gente investe muito em tecnologia, então eles vêem que aquele ambiente em que eles estão trabalhando em uma Unidade moderna ou em modernização, então eu acho que isso tudo cria um ambiente de retenção. Não blindo contra o mercado, não bloqueia, mas eu acho que minimiza bastante”.

O fato de tornar-se parte de uma empresa global também é visto como fator de retenção para os entrevistados. G4 disse: “O incentivo é basicamente fazer parte de um novo time, de uma nova empresa, com as melhorias de uma empresa de nível global. Ter carreira, ter treinamento, ou seja, todos os processos de RH, como a continuidade laboral, são os incentivos para permanecer”.

O foco principal para se realizar uma aquisição com sucesso é conseguir manter os bons funcionários. Para isso, é importante não só fazer com que o pessoal-chave permaneça, mas também manter o ambiente que tornou a empresa um sucesso (KEY, 1992). Todos os participantes das entrevistas não perceberam evasão do capital humano em nenhuma das empresas adquiridas. G2 disse que, eventualmente, é necessário ajustar o quadro de lotação de pessoal, mas mesmo assim, nunca foi um processo muito amplo. G3 cita apenas o caso da Venezuela, em que alguns operadores saíram, pois a legislação do país permite que, quando há troca de proprietário, os colaboradores possam sair da empresa e receber uma indenização.

G4 relata que as pessoas que optam por sair da organização normalmente são aquelas que estão acostumadas com uma forma de trabalhar e sentem-se ameaçadas pelo novo estilo de gestão, e menciona o exemplo da Sizuca: “Geralmente são aqueles que, no primeiro momento, quando você chega com tecnologia nova, questões novas de trabalho, o jeito de se posicionar, o estilo de liderança, então têm pessoas que se sentem ameaçadas com isso”. Os argumentos de G6 confirmam o que G4 afirmou: “Teve alguns que eu me lembro assim, que alguma vez não se encaixaram na cultura”.

Fusões e aquisições costumam ser seguidas por significativas mudanças estruturais e culturais, que podem gerar resistência à mudança, ansiedade e medo entre os colaboradores (LORANGE; ROOS, 1996). Segundo Key (1992), quanto mais cedo uma aparência de certeza quanto ao destino da organização puder ser comunicada, mais cedo as pessoas se acalmarão. De acordo com G6, o maior diferencial dos processos de aquisição da Gerdau é a transparência na comunicação. Com isso, evita-se perda de capital humano, reduz-se a ansiedade e o clima de incerteza.

O acompanhamento da performance da área de Gestão de Pessoas é feito através dos Assessments do GBS, em que são avaliadas as práticas e os

indicadores de cada processo, e compara-se com uma régua global para verificar como a Unidade está avançando ao longo do tempo. G2 explica que o Assessment é a maior ferramenta da Gerdau para avaliar o quanto o modelo de negócios da organização está funcionando ou não.

De acordo com G2, a Gerdau está sempre buscando maneiras de melhorar e aperfeiçoar os seus processos. O que tem sido feito nas últimas aquisições, é priorizar alguns processos considerados chave na aquisição, que serão focados no primeiro momento. Também estão sendo estabelecidos os momentos de Assessments, como por exemplo, fazer uma avaliação logo após a aquisição, para verificar em que estágio a adquirida se encontra e, conseqüentemente, ter um plano de ação rápido em cima dos processos considerados chave.

As três aquisições estudadas já realizaram o Self-Assessment, em que a própria equipe da Unidade faz uma auto-avaliação dos seus processos, e no próximo ano passarão por um Assessment Corporativo. (G1) G6 disse: “A integração das práticas da Gerdau foi feita através do próprio Assessment do GBS. (...) No final do ano passado, a gente pediu que a Chaparral fizesse o Self-Assessment para eles analisarem como eles achavam que eles estavam e esse ano a gente já foi com algumas práticas lá para ver como é que eles se alinharam e poder dar uma perspectiva de consultoria, apoiar, ajudar e ver quão integrada ela está”.

4.3.2 Facilidades e dificuldades enfrentadas pela área de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições

Todos os entrevistados colocaram como uma das principais barreiras culturais encontradas pela Gerdau nos países da América Latina, o fato das empresas serem muito hierarquizadas. Os executivos dessas empresas possuíam um conjunto de sinais de status, desde a sala fechada até os níveis hierárquicos, que para a Gerdau não faz sentido e que foi muito difícil para eles abrirem mão. (G1) No caso da Sizuca, a relação de trabalho que existia na empresa era muito complicada. G5 disse: “Então quando tu começa a valorizar as pessoas, a dizer que elas são

importantes, a investir no desenvolvimento delas, isso muda tudo. Se tu olhar uma pesquisa de satisfação na Venezuela hoje, tem um nível de satisfação enorme, porque mudou o jeito de tratar as pessoas”.

No encontro das culturas das empresas adquiridas com a da Gerdau, havia diferenças significativas. G1 cita o caso da Sizuca: “A empresa era uma empresa muito sucateada, muito mal cuidada, então com a cultura da qualidade, da excelência, do trabalhar com métodos, isso foi um fator muito positivo que os colaboradores da empresa local enxergaram na Gerdau, porque é a possibilidade de trabalhar em uma empresa, em uma área mais limpa, com equipamento melhor, com um método de trabalho. Então eles viram valor nisso”.

Schein (1984) acredita que a cultura é importante, pois os elementos culturais irão definir as estratégias, os objetivos e a forma de operar da empresa. Quando a aquisição da Sizuca foi realizada, havia diferenças básicas e estruturais, como questões de higiene e de segurança. G5 comentou: “Na Sizuca tu não encontrava banheiros lá quando a gente chegou. Tu passa pela limpeza no ambiente de trabalho. Por exemplo, quando eu fui lá pela primeira vez, eu enterrei o pé no barro. Hoje está tudo calçado, tem jardins, tem flores, tem bancos para as pessoas sentarem”. Quanto à segurança, a Venezuela é hoje um país naturalmente inseguro, então quando a Gerdau começa a trabalhar a segurança, o valor da vida, o valor que as pessoas têm para a Gerdau, é um grande trabalho de mudança cultural. (G5)

Existem diferenças no modo de gerenciar, nos sistemas de controle, nas tecnologias, no processo, nos conceitos, no *know-how*, ou seja, no jeito de fazer o trabalho geralmente tem muita diferença. (G4) Na Venezuela, especificamente, existe um medo de falar, de se expor, que as pessoas vão perdendo aos poucos. G5 citou como exemplo: “No nosso Canal de Ética, vem muita coisa da Venezuela, porque eles se deram conta que eles podem falar, que eles podem denunciar, que eles podem dizer que eles acham que aquilo não está certo. Então eles efetivamente usam isso”.

Segundo G5, a entrada da Gerdau no México gerou uma resistência maior do que na Venezuela. O entrevistado comentou das primeiras vezes em que esteve na Sidertul, o escritório era todo dividido em salas fechadas, todos trabalhavam trancados. Então quando foi implementada a estrutura de trabalho da Gerdau, onde as pessoas trabalham lado a lado, no mesmo ambiente, isso foi um choque para as

peças. Existiam muitos níveis hierárquicos, então quando é apresentado um modelo de organização mais horizontal como a Gerdau, com menos níveis de chefia, com um sistema de trabalho, normalmente a Gerdau acaba encantando por isso (G1). Mesmo com essa resistência, não houve problemas para manter as pessoas, conforme explicou G5: “Com o tempo tu vê que isso vai se perdendo, as pessoas vão se acostumando, e elas vão gostando. Até porque a equipe funciona de outro jeito”.

O participante G5 também relatou a dificuldade em encontrar pessoas com qualificação técnica na América Latina. G5 disse: “A gente aposta muito no desenvolvimento e no treinamento das pessoas quando a gente adquire uma empresa, de uma forma muito pesada”.

Quanto às barreiras encontradas na aquisição da Chaparral, G1 comentou: “Nos Estados Unidos a primeira barreira encontrada é o preconceito de uma empresa americana estar sendo comprada por uma brasileira”. Para amenizar esse choque, a Gerdau nomeou a sua Operação de Negócios América do Norte para fazer a gestão da aquisição.

No caso da Chaparral, eles possuíam muita qualidade técnica dos seus profissionais, por isso foi possível a transferência de conhecimento em duas vias, da Gerdau para a adquirida, e da adquirida para a Gerdau. G1 disse: “Eles também tinham o que oferecer na Chaparral para a Gerdau, porque eles tinham uma capacitação técnica, um nível de qualidade técnica dos seus profissionais diferenciado, e nós aprendemos muito com isso. Então os profissionais da Chaparral, eles são muito ouvidos na Gerdau, eles têm muito a contribuir para o nosso processo produtivo”.

Em termos gerais, a cultura Gerdau Brasil costuma trabalhar com metas extremamente ambiciosas e desafiadoras. Quando a organização vai para outras culturas, como a norte-americana, eles não estabelecem metas tão desafiadoras quanto às do Brasil, pois preferem metas mais factíveis, para não correr o risco de não cumpri-las. Então essas diferenças são importantes porque no momento em que você for discutir metas globais, e a Gerdau propor uma meta muito desafiadora, não terá receptividade para isso. (G2)

G2 disse: “Se a gente é muito pessoal e tem uma relação humana muito intensa, como é o brasileiro, eles já são mais frios um pouco. Se a gente aqui trabalha parte da nossa vida ou se mistura com a nossa vida pessoal, em muitos lugares não é assim. Trabalho é trabalho, vida pessoal é vida pessoal, isso não se mistura e os limites são muito mais claros. (...) Então isso dificulta um pouco”.

Na percepção do entrevistado G1, uma diferença entre os Estados Unidos e o Brasil é o individualismo, que é característico da cultura americana, contra o coletivismo, que é uma cultura forte da Alemanha. G1 comentou: “Na Alemanha o tempo todo se fala em time, em equipe, o reconhecimento é para o time, o valor é do time, tudo se fala em equipe. E não no herói individual. E o americano é todo baseado nisso então eu acho que isso é um choque que, principalmente na área de RH, a gente sente muito. Essa questão do individualismo com o coletivismo. Eu acho que é bem difícil”. G6 comentou: “O brasileiro é mais imediatista, o americano é mais individualista, então tem questões em função disso, que são muito enraizadas. Então tem muita diferença cultural Brasil e Estados Unidos que a gente pode ver, mas isso não é uma diferença só na aquisição da Chaparral, acho que isso é uma diferença nacional de duas culturas diferentes. E que o Brasil está tentando cada vez mais conhecer, em função de que a gente tem que se adaptar, e fazer as coisas flexíveis para o jeito do outro”.

De acordo com G3, as barreiras culturais são muito comuns e já esperadas quando se faz uma nova aquisição. A maior dificuldade é referente a algumas questões tecnológicas, a implementação de um sistema único poderia acelerar a integração pós-aquisição.

4.3.3 Subsídios à ação de Gestão de Pessoas nos processos de aquisições

Um processo bem estruturado de Gestão de Pessoas para atuar na etapa de avaliação da compra e após a aquisição garantiriam uma maior preparação da área para lidar com os conflitos que surgem na combinação de empresas. Segundo o entrevistado G1, seria importante incluir no processo de *due diligence* uma avaliação mais aprofundada dos aspectos qualitativos de Gestão de Pessoas, como a cultura

e o clima interno. Com esse panorama bem delineado antes da aquisição, seria possível tomar ações mais efetivas e se precaver de algumas surpresas depois. E falta uma metodologia estruturada pós-aquisição. G1 comentou: “Hoje a gente já tem algumas práticas, mas isso não está sistematizado, então eu acho que a gente precisa ter isso estruturado, para garantir que ocorra sempre assim, porque são passos que a gente já testou e viu que deram certo. E como não está sistematizado, a gente não faz alguma coisa. E termina depois sendo penalizado por isso”.

Já existem algumas práticas que são aplicadas para garantir a integração das empresas pós-aquisição, porém esse processo não está consolidado em um guia de orientação global para novos negócios. G4 acredita que o segredo para acelerar a criação de valor para a organização após uma aquisição está na padronização dos processos pós-aquisição. O entrevistado ressalta que cada empresa adquirida possui uma realidade diferente, mas ter um direcionamento baseado nas grandes aquisições que a Gerdau já fez, aprendendo com as experiências passadas, pode acelerar muito o processo de integração e dar consistência para que seja concreto no momento de implementação. O responsável pela Gestão de Pessoas definiria as prioridades, mas as ações já estariam estabelecidas.

A participação da área de Gestão de Pessoas durante todo o processo de aquisição facilitaria os trabalhos após a compra, pois os maiores desvios seriam detectados anteriormente, e quando fosse realizada a aquisição, o RH já estaria com todas as suas ferramentas preparadas para lidar com os impactos decorrentes da associação. G6 considera importante estruturar uma área responsável pelas Fusões e Aquisições dentro de RH, para acompanhar todo o processo. G6 comentou: “Eu acho que o RH muitas vezes fica distante dessa etapa, e eu acho que isso não é só na Gerdau, é no mercado como um todo, tem muitas grandes empresas que não tem uma área estruturada, que ainda não viram o valor de RH participando nessas transações de fusões e aquisições. (...) Então eu acho que tem que se dar o valor para que a gente possa realmente analisar as pessoas, e todo o conhecimento, antes de entrar, para poder fazer uma coisa menos traumática. Porque eu acho que uma aquisição é sempre traumática para a adquirida. Então tem que tentar fazer isso da forma melhor comunicada, mais transparente, com profissionais competentes, que conheçam do tema, e que o RH esteja junto”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou ampliar o conhecimento acerca das ações da área de Gestão de Pessoas em processos de aquisições de uma indústria siderúrgica. Embora seja um tema atual, a literatura pesquisada não contempla a especificidade da questão proposta neste trabalho.

No desenvolvimento deste trabalho, mesmo adotando-se procedimentos metodológicos considerados adequados, é importante ressaltar algumas limitações. Em primeiro lugar, o método utilizado neste trabalho, o estudo de caso, embora tenha permitido uma análise aprofundada das questões de interesse, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outras organizações (Triviños; 1992). No entanto, as informações encontradas neste contexto podem ser utilizadas em outras organizações com processos semelhantes aos da empresa estudada.

Por este trabalho estar fundamentado em entrevistas semi-estruturadas, a opinião dos entrevistados pode ser considerada subjetiva, sendo que em outros momentos de pesquisa, as percepções poderiam não ser as mesmas.

O Grupo Gerdau tem como parte fundamental de sua estratégia competitiva a consolidação de mercados através da aquisição de novas empresas.

O processo de Gestão de Pessoas é consolidado através do Gerdau Business System (GBS), ferramenta fundamental para o desenvolvimento, o alinhamento e a integração das operações atuais e dos novos negócios. Através desse instrumento, o RH Corporativo define a estrutura e a metodologia necessárias para a sustentabilidade do Negócio no que se refere a líderes e equipes.

Para ser uma empresa global, a Gerdau investe em valores compartilhados. O respeito às culturas locais é percebido em todas as suas aquisições. A Gerdau acredita que existe uma relação importante entre o sucesso na implementação de seus processos e o respeito à diversidade dos países; para isso, a empresa procura flexibilizar os seus processos de acordo com as questões locais.

O processo de *due diligence* de Gestão de Pessoas da Gerdau ainda tem como foco principal os aspectos numéricos, como folha de pagamento, passivos

trabalhistas e relações com sindicatos. Porém é percebida pelos entrevistados a necessidade de uma avaliação mais aprofundada de aspectos qualitativos, como questões culturais e o clima organizacional, para acelerar o processo de integração após a aquisição.

Em casos onde foram identificadas nas aquisições questões que não estavam de acordo com a legislação, foi acordado que essas situações deveriam ser regularizadas, para apenas depois a Gerdau efetivamente efetuar a compra.

O processo de integração das três aquisições é considerado pelos entrevistados como positivo, porém encontra-se em estágios diferentes. A aquisição da Chaparral foi tratada de forma mais cuidadosa, em decorrência do alto valor da compra, US\$4,2 bilhões. Foi criada uma área específica dentro de Gestão de Pessoas, para cuidar da avaliação e da integração pós-aquisição. Essa estrutura criada comprova que a integração ocorre de forma mais rápida e mais eficiente quando a Gestão de Pessoas é envolvida no processo de aquisição desde a etapa de avaliação.

Existem alguns processos que já são praticados em todas as empresas adquiridas, como a aplicação das avaliações de potencial para todos os executivos após a aquisição, porém isso ainda não está estruturado como uma metodologia pós-aquisição.

A avaliação executiva é uma ferramenta fundamental para identificar as pessoas-chave da empresa adquirida e, conseqüentemente, assegurar a permanência desse capital humano na organização.

O papel dos líderes nas aquisições é muito importante, pois eles são os efetivos responsáveis pela condução do processo de mudança. A Gerdau possui expatriados em todas as suas Operações de Negócios como uma forma de acelerar o processo de integração das culturas organizacionais.

Existem diferenças na remuneração das empresas adquiridas e da Gerdau, mas isso se dá porque as realidades dos países são muito diferentes. Como uma organização que considera as pessoas um valor fundamental, a Gerdau busca uma remuneração competitiva com o mercado local em que a Unidade está inserida.

Como sugestão para os futuros processos de aquisições na Gerdau, acredito na relevância da organização estruturar o processo de integração, através de um

direcionamento a partir das ações que foram realizadas em outras aquisições e que foram bem-sucedidas. Também é importante realizar uma avaliação dos aspectos qualitativos de Gestão de Pessoas de uma forma mais aprofundada, para que a área possa criar um plano de ação para no momento da aquisição estar preparada para lidar com os conflitos e diferenças que possam surgir.

No caso de uma compra com a mesma dimensão da Chaparral, uma área de Fusões e Aquisições dentro de Gestão de Pessoas parece ser o modelo ideal, devido a complexidade do processo de avaliação e de integração após a aquisição.

REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. **Fusões e Aquisições: a importância do elemento humano.** São Paulo: 2008.

BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **Revista E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/no8_n.asp>. Acesso em: 01 dez. 2009.

BARROS, Betania T.; RODRIGUES, Suzana B. **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil:** entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CALDAS, Miguel; MOTTA, Fernando. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. **Leis das Sociedades Anônimas:** Lei nº 6404/76. Brasília, 1976.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas:** valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas. 3. ed. São Paulo: Makron Books Ltda, 2002.

DERESKY, Helen. **Administração global estratégica e interpessoal.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das transnacionais brasileiras**. Belo Horizonte, 2008.

GERDAU. **Gerdau adquire empresa na Venezuela**. 2007b. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?language=pt-BR&Codigo=b1cb099c-5512-4bf1-bcdb-82ead2d91718>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

GERDAU. **Gerdau e Aceros Corsa iniciam a construção de uma nova usina no México**. 2008b. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?Codigo=0326963e-80ba-48b8-9cb1-b969a72de3b1>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

GERDAU. **Grupo Gerdau adquire siderúrgica no México**. 2007. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?language=pt-BR&Codigo=d7bdd29d-8bce-48b8-966a-42883ea52d2c>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

GERDAU. **Relatório anual 2008**. Porto Alegre, 2008.

GERDAU. **Sobre a Gerdau**. Disponível em: <www.gerdau.com.br>. Acesso em: 01 dez. 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

HAY GROUP. **Dangerous liaisons: mergers and acquisitions: the integration game**. Londres: Inglaterra, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KEY, S. L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992.

LAZO R. W. R. **Alianças estratégicas: um aprendizado sem fronteiras: quando e como se aliar à concorrência**. 1992. 173 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. **Avaliação de empresas**: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MIRVIS, Philip; MARKS, Mitchell. **Managing the merger**: making it work. Londres: Prentice Hall, 1992.

PEREIRA, Neuri A. F.; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor T. **Expatriação e Estratégia Internacional**: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriados. Curitiba: Anais do XXVIII Encontro da ANPAD, 2004.

PINI WEB. **Gerdau acquire Chaparral Steel Company por US\$ 4,22 bilhões**. 2007. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/noticias/gerdau-acquire-chaparral-steel-company-por-us-422-bilhoes-78557-1.asp>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões e incorporações empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

ROSS, Stephen. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHEIN, Edgar. H. Coming to a new awereness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 55-68, 1984.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associações entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WESTON, J. Fred; CHUNG, Kwang S.; HOAG, Susan E. **Mergers, restructuring and corporate control**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

WOOD JR., T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE executivo**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 13-21, nov./jan. 2003/2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

YIP, George S. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: SENAC, 1996.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS - ESTUDO DE CASO GERDAU S/A

ESTE QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO OBJETIVA OBTER INFORMAÇÕES QUALITATIVAS PARA FUNDAMENTAR TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, CUJO TÍTULO É *A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE AQUISIÇÕES — O CASO DA GERDAU S.A.*, DESTINADA AO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO — PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/UFRGS.

- 1) Você entende a Gerdau como uma empresa fundamentada em sua cultura e valores organizacionais?
- 2) Você pode esclarecer qual o nível de autonomia decisória das empresas adquiridas relativamente ao Corporativo da Gerdau?
- 3) Você sabe dizer em que nível hierárquico da organização se processou a decisão de aquisição? Você sabe informar quais os cargos das pessoas que participaram do processo decisório de aquisição?
- 4) Você tem conhecimento de divergências surgidas na tomada de decisão sobre as aquisições estudadas nesta pesquisa?
- 5) Você, como pertencente à empresa adquirente Gerdau, pode dar informações sobre a qualidade e profundidade do processo de *due diligence* que antecedeu a aquisição?
- 6) Você considera que a interação e integração das duas empresas foi positiva?
- 7) Como se organizou e estruturou a empresa adquirida após a aquisição? Quem foram as pessoas escolhidas para liderar a empresa adquirida?
- 8) Havia diferenças de critérios e remunerações entre o pessoal oriundo da empresa adquirente e da empresa adquirida?

- 9) Que medidas foram implementadas para assegurar a permanência do capital humano da empresa adquirida? Foi feito um levantamento de pessoas-chave antes da aquisição? Quais foram os incentivos oferecidos para reter essas pessoas?
- 10) Houve a evasão do capital humano remanescente da empresa adquirida? O que você acredita que ocasionou este processo?
- 11) No encontro das culturas das duas empresas, para você havia diferenças significativas, em termos comportamentais, gerenciais e operacionais, inclusive quanto aos executivos? Se positivo, quais diferenças você poderia identificar?
- 12) Em quais padrões organizacionais, estruturais, processuais e exteriorizações comportamentais relacionadas a visões, crenças, hábitos e regras você identificaria diferenças culturais e que percepção você teria das razões dessas diferenças?
- 13) Foram efetivamente implementadas estratégias para a integração pós-aquisição, inclusive cultural? Quais você apontaria? Deram resultados? Quais?
- 14) Se essas estratégias de integração não foram adotadas ou, se adotadas não foram implementadas, que conseqüências negativas na sua percepção advieram para o desempenho da organização, em particular quanto aos aspectos decisórios, funcionais e operacionais, de recursos humanos?
- 15) Houve transferência de conhecimento das empresas adquiridas para a Gerdau globalmente?
- 16) De acordo com a sua percepção, essas aquisições estão alinhadas com a estratégia da Gerdau?
- 17) Quais são as principais motivações estratégicas da Gerdau ao efetuar essas aquisições (ex.: aumento da capacidade produtiva, aumento da linha de produtos) e quais são as principais implicações na área de Gestão de Pessoas?

- 18) A área de Gestão de Pessoas é envolvida na etapa de avaliação de novas aquisições (due diligence), com o objetivo de identificar, analisar e planejar os riscos potenciais relacionados ao capital humano?
- 19) É realizada uma avaliação adequada dos impactos do choque entre culturas e dos riscos relativos a pessoas que poderiam dificultar a integração da empresa adquirida?
- 20) Quais as reações dos empregados da empresa adquirida? Como a Gerdau se preparou para lidar com essas reações?
- 21) Quais as principais diferenças culturais e de regulamentação interferiram na negociação e após a aquisição?
- 22) É feito um acompanhamento da performance de Gestão de Pessoas ao longo do processo de M&A para capturar as melhores práticas e aumento o desempenho da Gerdau?
- 23) Como são mensurados os resultados do capital humano para avaliar se a gestão de pessoas está alinhada com os objetivos estratégicos da aquisição?
- 24) Na sua opinião, como a criação de valor para a organização pode ser reforçada nas próximas aquisições, para ocorrer de maneira mais rápida e mais eficiente?