



## **GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS: uma pesquisa bibliométrica**

Marco Antonio Sanson<sup>1</sup>

### **RESUMO**

A partir do fenômeno da abertura do mercado e da globalização, muitas empresas brasileiras adotaram como estratégia de crescimento os processos de fusão e aquisição. Esse tema vem sendo estudado nos meios acadêmicos nas últimas duas décadas e, devido ao alto volume de insucessos, alguns pesquisadores buscaram verificar os motivos, e dentre eles está o tema de gestão de pessoas. Este trabalho apresenta o perfil dos pesquisadores do tema: fusão e aquisição em empresas com foco na gestão de pessoas. Os dados foram coletados a partir do Portal Inovação, vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Esta análise demonstra a pouca concentração dos estudos de fusão e aquisição no aspecto gestão de pessoas, visto que, dentre os 671 pesquisadores, somente 86 focam sua pesquisa neste tema.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas, Fusão e Aquisição, Bibliometria.

### **ABSTRACT**

*From the phenomenon of globalization many Brazilian companies have adopted as growth strategy the merger and acquisition processes. This subject has been studied in academic circles over the past two decades , and due to the high volume of failures , some investigators sought to ascertain the reasons and among them are the people management issue. This paper presents the profile of researchers : mergers and acquisitions in companies with a focus on people management. Data were collected from the Innovation Portal of the Ministry of Science, Technology and Innovation . This analysis demonstrates the low concentration of merger and acquisition studies in people management aspect , since , among the 671 researchers only 86 focus their research in this area .*

**Keywords:** People Management, Merger and acquisition, Bibliometrics.

---

<sup>1</sup> . Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## 1 – INTRODUÇÃO

No Brasil, nas últimas décadas, devido à globalização e à abertura da economia, as empresas vêm lutando para manter-se competitivas e ganhar novos mercados. Uma das estratégias utilizadas para esse crescimento é o processo de fusão e aquisição de empresas.

As pressões geradas pelo mundo globalizado têm despertado o interesse de vários pesquisadores, que buscam entender os desafios que esse ambiente mutável gera. Na opinião de Rodrigues (2004), são quatro os desafios que o administrador enfrenta no mundo atual: pressões ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões que se referem às relações de confiança entre os *stakeholders* e demandas sobre o comportamento ético e a responsabilidade corporativa.

Esses desafios fazem com que as empresas busquem novas formas de crescimento, ora de forma orgânica, ora através de operações de fusão e aquisição. Nos últimos anos, as operações de fusão e aquisição têm prevalecido, posto que, através delas, as empresas atingem seus objetivos que são, em regra, aumentar a participação no mercado, ampliar a atuação geográfica, buscar a transferência de tecnologia e minimizar os custos operacionais, através de sinergia entre as administrações e economia de escala.

Nesse contexto de aumento das transações de fusão e aquisição, verificaram-se muitas operações que não estavam surtindo os efeitos desejados pelos seus acionistas e principais executivos. Uma pesquisa, realizada no ano de 2012 pela consultoria Hay Group<sup>2</sup>, intitulada *Dangerous Liaisons: How to keep Intangible Assets from becoming M&A Liabilities*, mostrou que apenas 9% das fusões e aquisições atingiram plenamente seus objetivos e que a maioria das questões que causaram 91% da perda dos objetivos não estavam ligadas aos problemas encontrados no balanço ou em outros processos de *due diligence* mensuráveis. Os problemas estavam ligados aos ativos intangíveis, aqueles relacionados ao capital humano, organizacional e relacional.

Apesar dos ativos intangíveis serem, em sua maioria, os responsáveis pelos insucessos das operações de fusão e aquisição, não se constituem nos temas mais pesquisados pela Academia, talvez devido a sua difícil mensuração.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é conhecer os principais pesquisadores sobre *fusão e aquisição de empresa com foco em gestão de pessoal* e quais as linhas de pesquisas nas quais eles atuam.

---

<sup>2</sup> O Hay Group é uma empresa global de consultoria de gestão de negócios.

## 2. FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Segundo o artigo 228, da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Conforme o artigo 227, desse mesmo normativo, a incorporação (a forma mais usual de aquisição) é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Para Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006, p.2):

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

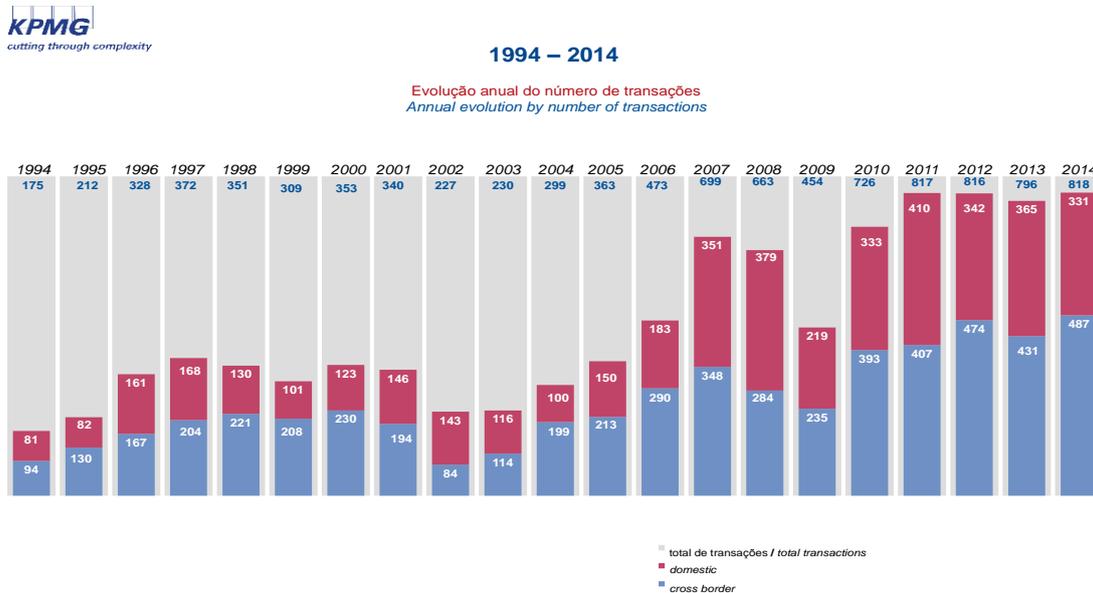
Segundo Rossetti (2001) aponta, o modelo empresarial brasileiro passou por uma profunda transformação. Segundo o autor, iniciou-se no Brasil o ciclo da reengenharia dos negócios, no qual predominariam as operações de fusões e aquisições. Os principais fatores que possibilitaram o surgimento e a consolidação desse novo ciclo foram: a) a globalização de mercados reais; b) a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos; c) a redução de mecanismos tradicionais de proteção; d) a remoção de barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros, para investimentos diretos no país; e) as privatizações e f) os processos sucessórios em empresas familiares.

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 de empresas no Brasil utilizarem a estratégia de Fusões e Aquisições para crescer nos últimos anos, demonstra uma preocupação dos gestores em atingir um patamar de crescimento e fortalecer suas marcas no mercado global. Esse fenômeno tende a continuar,

conforme pesquisa da KPMG<sup>3</sup>, do primeiro semestre de 2015, que revela que, entre 1994 e 2014, ocorreram 9.821 transações de fusões e aquisições, sendo que 5.407 tiveram investimento de capital estrangeiro (Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolução dos processos de fusão e aquisição no Brasil



© 2015 KPMG Corporate Finance Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Fonte: Pesquisa de Fusões e Aquisições 2015 – KPMG - primeiro semestre.

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

Segundo pesquisa da consultoria Hay Group, mencionada neste estudo, a maioria das empresas não obtém o êxito esperado nos processos de fusão e aquisição. Dentre os principais fatores destacados na pesquisa não estão os problemas financeiros ou a falta de visão estratégica na produção e distribuição de seus produtos, e, sim, na gestão de pessoas. Muitos gestores dos processos acabam delegando ou não tratando corretamente do processo de integração das equipes, da comunicação eficiente e transparente, deixando algumas lacunas para que ocorra o choque entre as culturas. Alguns autores pesquisaram o tema e são enfáticos em discorrer sobre o assunto.

Para Barros (2011, p.5), os gestores durante o processo de fusão e aquisição muitas vezes não têm despendido atenção e energia suficiente para a gestão de pessoas:

<sup>3</sup> A KPMG está entre as principais prestadoras de serviços nas áreas de Audit, Tax e Advisory do mundo.

As respostas corretas a todas essas questões têm um ponto comum: a gestão de pessoas e da cultura. Essas duas dimensões do lado *soft* da fase de integração, pessoas e cultura, não têm recebido dos executivos das empresas adquirentes a mesma atenção dada à estrutura organizacional. À estratégia e aos processos, a exemplo das questões legais, financeiras e de produção, que formam o lado *hard*. Mas esses dois polos não são excludentes. Quando os conjugamos, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor.

De acordo com Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006), no processo de fusão, via de regra, após a assinatura do contrato, o que seria uma fusão de empresas acaba se tornando uma aquisição. O choque gerado na gestão de pessoas depende do jogo de poder e como será o processo de integração. No caso de aquisição, os executivos visualizam o processo como amigável, o que não se reflete em geral em toda a equipe, podendo ocasionar inquietação e sofrimento, em alguns casos, hostilidade na entrada da empresa adquirente.

Fubini, Price e Zollo (2008 *apud* SANTOS e ARBEX 2011) entendem que algumas das transações fracassam em função do choque cultural. Verifica-se que o contraste de visão e comportamental inicia-se pelos altos executivos e, quando bem trabalhado o processo de mudança, desde a alta administração, os impactos podem ser minimizados.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais (FISCHER, 2002).

Conforme os autores, há inicialmente ênfase muito grande em relação à gestão financeira, aos processos de produção e com custos, devido à preocupação dos executivos em demonstrar que suas estratégias e suas decisões tomadas durante o processo surtirão o efeito financeiro desejado pelos acionistas das empresas. Porém, durante todo processo de aprimoramento da gestão financeira/ organizacional, deixa-se de lado um processo muito importante, que acaba adormecido ou relegado para o segundo plano, que é a gestão de pessoas e, principalmente, a integração das equipes e a diversidade das culturas organizacionais.

Esse descuido acaba dificultando o diagnóstico preventivo e um planejamento eficiente para futura integração entre as pessoas e a sua cultura organizacional, reduzindo assim um dos pontos críticos da fusão. Conforme dito, esse processo malconduzido pode trazer perdas e consequências irreparáveis no processo, como a perda de produtividade, retrabalhos, rotatividade e, conseqüentemente, impactos nos custos operacionais e no lucro das empresas.

Mas, afinal, quais são os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso nesses processos? E quais os pesquisadores que já realizaram estudos sobre esse tema?

Fatores que levam ao sucesso e/ou ao fracasso nas fusões e aquisições

Para que o processo de fusão e aquisição seja avaliado pelos seus acionistas, se os objetivos foram alcançados e surtiram o efeito desejado ou se será considerado pelo mercado como um *case* de sucesso e/ou fracasso, vários fatores relacionados ao processo devem ser analisados. Cartwright e Cooper (1996, *apud* PIRES, 2011), por exemplo, citam um texto do British Institute of Management que relaciona dezesseis fatores para os fracassos dos processos, sendo que a metade se refere a pessoas e ao problema de gestão de pessoas, conforme abaixo:

- a) subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas e o problema de transferência de habilidades;
- b) desmotivação dos funcionários da empresa adquirida e a saída de pessoas-chave da companhia adquirida;
- c) muita energia despendida em “fazer acontecer”, e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição;
- d) atraso na tomada de decisão, decorrente da falta de clareza das responsabilidades, e conflitos pós-aquisição;
- e) negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida;
- f) pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.

Conforme mencionado pelos autores, boa parte dos problemas que ocasionam os fracassos diz respeito à falta de planejamento e acompanhamento adequado no quesito integração das pessoas, sem levar em conta a cultura da empresa adquirida e a necessidade de uma liderança ativa, presente na fase de pós-fusão e aquisição, que é o período mais crítico do processo.

Um número restrito de autores estudou o processo e identificaram alguns fatores que podem estar associados às causas de fracasso das fusões e aquisições e que estão descritas na literatura, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores associados ao fracasso das fusões e aquisições

Tópicos	Autores	Conceitos
Gestão de Pessoas	Bim (1986 <i>apud</i> Cartwright; Cooper,1996)	Subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas.
		Subestimar o problema de transferência de habilidades.
		Desmotivação dos funcionários da empresa adquirida.
		Saída de pessoas-chave da companhia adquirida.
		Atraso na tomada de decisão decorrente da falta de clareza das responsabilidades e conflitos pós-aquisição.
	Negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida.	
	McKinsey ( <i>apud</i> Koch, 2002)	Falta de foco nos “ativos” de uma firma, tais como pessoas e seus desejos e habilidades individuais.
Conhecimento insuficiente	Pack (2002); Bim (1986 <i>apud</i> Cartwright; Cooper,1996)	Conhecimento insuficiente da companhia candidata e sua conveniência ou adaptabilidade para a estratégia planejada; pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.
Sobrevalorização do potencial sinérgico	Pack (2002)	Sobrevalorização do potencial sinérgico e, como resultado, acordar um valor inflado para o alvo da aquisição.
Dificuldades de integração	Pack (2002); BIM (1986 <i>apud</i> CARTWRIGHT; COOPER,1996)	Dificuldades com a integração da companhia-alvo, dentro da organização corporativa da empresa adquirida; muita energia despendida em “fazer acontecer”, e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição.
Atitudes negativas em relação aos adquirentes	Weber; Pliskin, 1996	Importante

Fonte: Pires, 2011.

Deve ser destacado também que, conforme as pesquisas demonstram, existem casos de sucesso. Mesmo que em um percentual menor, esses casos foram estudados e através deles pode-se identificar um modelo ou quais seriam as melhores práticas para serem adotadas nos processos de fusão e aquisição. O Quadro 2 apresenta diversos fatores que são associados às causas de sucesso que estão presentes na literatura.

Quadro 2 – Fatores associados ao sucesso das fusões e aquisições

Tópicos	Autores	Conceitos
Gerente de mudanças	Kitching (1967)	Qualidade do talento dos gestores é importante.
Habilidade para a tarefa	Kitching (1967)	A soma das habilidades dos gestores precisa ser maior do que as tarefas dos gestores em juntar as organizações.
Transferências de responsabilidades de gestores	Pribilla (2002)	Importante
Relação entre os gestores	Kitching (1967)	Importante

Posicionamento	Kitching (1967)	Existência ou não de uma estratégia para crescimento e diversificação.
Critérios efetivos de aquisição	Kitching (1967)	Existência de critérios efetivos de aquisição, que sejam consistentes e rigorosamente aplicados.
Análise das necessidades futuras	Kitching (1967)	Análise das necessidades futuras, particularmente dos recursos financeiros, e o retorno projetado.
Cooperação	Pribilla (2002)	Importante
Compartilhamento da utilização dos recursos	Pribilla (2002)	Importante
Habilidades tais como o desenvolvimento de <i>know-how</i>	Pribilla (2002)	Importante
Foco no cliente	Pribilla (2002)	Importante
Forte liderança	McKinsey ( <i>apud</i> KOCH, 2002)	Necessária para tomar claras e rápidas decisões em questões fundamentais, reiterando as decisões na estrutura organizacional e a definição de áreas de responsabilidade por meio dos apontamentos do <i>staff</i> central.
Elevado nível de aspiração	McKinsey ( <i>apud</i> KOCH, 2002)	Companhia deve tomar vantagens de todos os potenciais sinérgicos disponíveis e estabelecer objetivos ambiciosos para si mesma desde o início do processo.
Integração Cultural	McKinsey ( <i>apud</i> KOCH, 2002)	Fator frequentemente subestimado e, portanto, não diretamente endereçado.

Fonte: Pires, 2011.

Dos fatores demonstrados no Quadro 2, deve-se destacar que boa parte deles são consequência de um planejamento bem estruturado e acompanhado de uma liderança engajada à sua equipe e que possui identidade com a empresa. Esses aspectos fazem toda a diferença no processo de fusão e aquisição, porque a liderança possui as informações necessárias ao processo, o que gera comunicação direta e transparente, reduzindo as incertezas e inseguranças dos empregados, como, por exemplo, insegurança da manutenção do emprego. Outro ponto a ser ressaltado é o respeito à cultura da empresa adquirida e o processo de integração entre as culturas. Se o processo for bem gerenciado e acompanhado de perto pela liderança da empresa, as chances de êxito são maiores, pois reduz a sensação dos empregados da empresa adquirida e da adquirente de “nós” e “eles”, e os empregados da empresa adquirida vão se sentir engajados e motivados, enquanto os empregados da adquirente deixarão de lado o sentimento de superioridade ou de vencedores.

#### Cultura das empresas

Para enfatizar a importância da cultura organizacional, bem como a dificuldade de adequação da particularidade da cultura da empresa, algumas definições e conceitos se

fazem necessários.

O termo cultura tem sido definido na literatura organizacional pelos diferentes autores:

De acordo com Schein (2009, p.16):

Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

Segundo Quinn e McGrath (1985, p.51):

Cultura inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilos de liderança e motivação.

Dessa forma, pode-se interpretar que a cultura organizacional de uma empresa seria uma “noção de território”, em que são definidos seus valores, crenças, respeito aos objetivos organizacionais, distribuição de autoridade, transmitindo os comportamentos culturais que são importantes para aquela empresa.

A cultura organizacional de uma empresa é muitas vezes considerada fonte de vantagem competitiva, auxiliando-a na definição da estratégia e na consecução dos seus objetivos. Esse aspecto muitas vezes é computado nos processos de fusão e aquisição de empresas, pois determinadas atividades executadas pelas pessoas têm um peso mercadológico muito grande, constituindo-se em um dos fatores de diferenciação e sedução na busca de *know how* e tecnologia.

O conceito antropológico para retratar o processo sucessório do contato entre duas culturas diferentes que se fundem é chamado de aculturação. Dessa forma, em uma fusão e/ou aquisição entre empresas, para que ela ocorra de uma forma satisfatória, devem-se utilizar as técnicas apropriadas para atingir um consenso do melhor modo de ocorrência da aculturação (CARTWRIGHT; COOPER, 1993).

O processo de aculturação ocorre quando empregados de empresas com culturas diferentes entram em contato, no processo de fusão e aquisição, e acabam provocando mudança nos padrões. No entanto, esse processo tende a não ser equilibrado e, normalmente, pende para um lado, o que provoca um clima de desconfiança e insegurança entre os empregados da empresa mais fragilizada.

De acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002), as fusões e aquisições geram um sentimento de incerteza e *stress* nas organizações envolvidas. 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 vulneráveis à atração por parte de

outras empresas. Uma vez convencidos dos benefícios trazidos pela transação, eles podem ser representantes úteis em toda a organização.

Conforme visto, o sucesso de uma fusão e aquisição depende não só da habilidade dos gestores em conciliar a necessidade estratégica entre as duas empresas, como também da integração das culturas das empresas. Dessa forma, muito mais que considerar a cultura como um problema a ser resolvido, os gestores devem encará-la como uma vantagem competitiva que, se bem administrada, pode determinar o sucesso do processo, a obtenção das metas da empresa e o almejado crescimento no atual mercado globalizado e tão competitivo.

### 3 METODOLOGIA

#### Modelo analítico e linha da pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa empírico-analítica, com abordagem de pesquisa descritiva.

Marconi e Lakatos (2003, p.187) citando Tripodi *et al.*(1975, p.42-71) evidenciam que as pesquisas descritivas são chamadas também de estudos Quantitativo-Descritivos, pois:

Consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem.

#### Amostra e tratamento dos dados

Utilizaram-se, como critério de inclusão dos referenciais bibliográficos para esta pesquisa, os pesquisadores que constam na base de dados do Portal Inovação e baseiam-se nas informações registradas pelos usuários do portal e, posteriormente, foram analisadas as informações oriundas da Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), do período de 2000 a 2014.

O primeiro passo para a identificação dos pesquisadores consistiu na busca no Portal Inovação através da adoção das palavras-chave *fusão e/ou aquisição de empresas*, quando foram recuperadas informações (outubro de 2015) mostrando a existência de 671 especialistas (termo utilizado pelo *site* Portal Inovação para pesquisadores) sobre esse objeto. O segundo passo foi a adoção da palavra-chave *gestão de pessoas*, quando foram

recuperadas informações mostrando a existência de 167 pesquisadores. O passo seguinte, e o mais preciso para a escolha, foi a leitura analítica de todos os Currículos Lattes dos pesquisadores com a finalidade de identificar a área temática e o referencial teórico com o tema *gestão de pessoas*. Ao final do processo, foram localizados 86 pesquisadores ou 12,82% sobre o total inicial.

Para análise das informações foi utilizado um roteiro estruturado de dados em planilha Microsoft Excel (2007-2013.xlsx), tendo como base os pesquisadores, o gênero, a área de formação, as instituições a que pertencem, as áreas de atuação, ano em que o especialista tomou contato com o objeto e a frequência em que as palavras  *fusão e aquisição de empresa* foram citadas. Para a verificação da frequência foram utilizadas as palavras-chave, que se apresentam nos títulos, descrição de projetos, objetivos de linha de pesquisa, títulos de trabalhos (orientados e em participação de bancas examinadoras).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados levam em consideração um levantamento feito com base na frequência de 617 vezes em que as palavras-chave  *fusão e/ou aquisição de empresa* aparecem, no que diz respeito à quantidade de pesquisadores, instituições de ensino vinculadas e temáticas apresentadas com foco em gestão de pessoas.

##### **Quantidade de pesquisadores e Instituições de Ensino Superior (IES) vinculadas ao tema**

Do universo de 86 pesquisadores, buscou-se levantar a quantidade de vezes em que as palavras  *fusão e/ou aquisição de empresas* aparecem na Plataforma Lattes, do CNPQ. Dessa forma, foram extraídos dos Currículos Lattes desses pesquisadores a quantidade de vezes que as palavras-chave  *fusão e/ou aquisição de empresas* são consideradas nos títulos e detalhamento de produções acadêmicas, linha de pesquisa, publicações, participação em eventos científicos e títulos de trabalhos (orientados e em participação de bancas examinadoras). O Quadro 3, abaixo, mostra a quantidade de pesquisadores por triênio do período de 2000 a 2014:

Quadro 3: Quantidade de pesquisadores por triênio do período 2000 a 2014

Quantidade de pesquisadores	Quantidade de citações das palavras-chave				
	Triênio 2000/2002	Triênio 2003/2005	Triênio 2006/2008	Triênio 2009/2011	Triênio 2012/2014
24	80				
40		144			
29			91		
57				172	
48					130

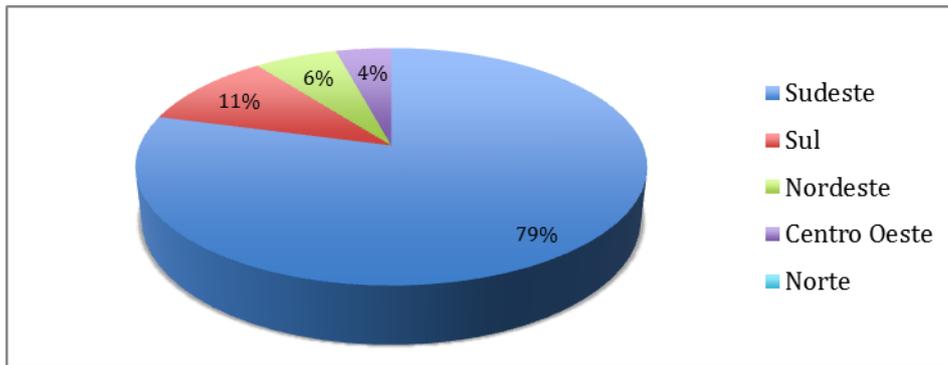
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A quantidade de citações das palavras-chave  *fusão e aquisição*  teve aumento significativo no triênio de 2006/2008 para 2009/2011, sendo realizadas nesse período 81 citações a mais que o triênio anterior, ou seja, 89% de acréscimo nas pesquisas do período. O número de pesquisadores também foi o maior de todo o período analisado. Um dos motivos para esse aumento do interesse dos pesquisadores pode estar vinculado ao aumento de processos de fusão e aquisição no Brasil no mesmo período, conforme o relatório da consultoria KPMG divulgado no primeiro semestre de 2015, pois a partir do ano de 2011 o número de empresas que realizaram o processo de fusão e aquisição teve um aumento significativo, superando em 16,88% o melhor ano dos anos anteriores relatados pela consultoria.

Quanto à distribuição das Instituições de Ensino Superior (IES) pelas regiões brasileiras em que os pesquisadores estão vinculados, tem-se o total 48 instituições (Gráfico 2), sendo distribuídas da seguinte forma: 38 IES na região Sudeste, correspondendo 79% do total das instituições vinculadas; 5 instituições (11%) na região Sul; 3 IES (6%) da região Nordeste e 2 IES (4%) na região Centro-Oeste e nenhuma na região Norte, conforme o Gráfico 2. Esse gráfico representa bem o grande número de pesquisadores nos grandes centros empresariais, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Novamente a pesquisa da consultoria KPMG aponta que dentre as regiões do Brasil, os estados que se localizam na região Sudeste representam historicamente em torno de 70% de todos os processos ocorridos durante os anos que foram objeto da pesquisa.

Dessa forma, pode-se mencionar que, com a proximidade das IES aos grandes centros empresariais do país, aumenta o acesso dos pesquisadores às empresas e aos objetos de pesquisa, crescendo assim o interesse pelos estudos e pesquisas sobre os processos de fusão e aquisição de empresas.

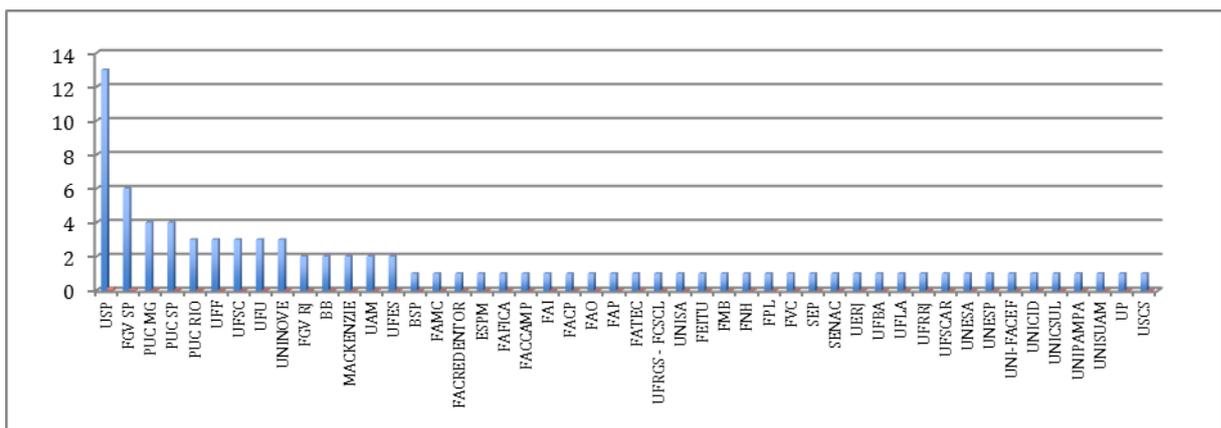
Gráfico 2: Instituições de Ensino Superior vinculadas pelos pesquisadores por região:



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme o Gráfico 3 demonstra, a maior concentração de pesquisadores está vinculada à Universidade de São Paulo (12), Fundação Getúlio Vargas (06), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (04) e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (04). Essas instituições juntas possuem vinculação de 27 pesquisadores ou 31,4% do total de pesquisadores sobre o tema  *fusão e aquisição de empresas com foco na gestão de pessoas*. Outro dado importante demonstra que 34 IES possuem apenas um pesquisador, o que representa 39,53% dos pesquisadores analisados. Os dados demonstram que as IES com o maior volume de pesquisadores sobre o tema estão mais próximas aos grandes centros empresariais.

Gráfico 3: Concentração de pesquisadores por IES



Fonte: Elaborado pelo autor (2015), com base na Plataforma Lattes.

No que diz respeito ao número de IES envolvidas, através da vinculação feita por parte dos pesquisadores, chegou-se ao número de 48 instituições, conforme Gráfico 3, acima.

Quanto à titulação, foi possível verificar que a maioria dos pesquisadores (67,44%) possui o título de doutor, conforme o Quadro 4.

Quadro 4. Titulação dos pesquisadores

TITULAÇÃO	NÚMERO DE PESQUISADORES	%
DOCTORADO	58	67,44%
MESTRADO	22	25,58%
ESPECIALIZAÇÃO	4	4,65%
GRADUAÇÃO	2	2,33%
TOTAL	86	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Com base no Quadro 4, pode-se avaliar que a maioria dos pesquisadores está entre os do grupo de titulação de doutorados e mestrados, o que resulta em um número maior de produções acadêmicas e participação em eventos científicos e títulos de trabalhos (orientados e em participação de bancas examinadoras).

### Principais pesquisadores sobre o tema *fusão e aquisição com enfoque em gestão de pessoas*

Da relação dos pesquisadores e IES, foi extraída uma lista dos 03 pesquisadores mais profícuos sobre o tema, sendo: B. Tanure (PUC-Minas), R. Gonzales Duarte (UFMG) e V. L. Cançado Lima, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Pesquisadores mais profícuos sobre o tema  *fusão e/ou aquisição*:

PESQUISADORES	FREQUÊNCIA DA PALAVRA-CHAVE - POR TRIÊNIO						IES
	2000/02	2003/05	2006/08	2009/11	2012/14	TOTAL	
B. Tanure	37	32	13	8	11	101	PUC-Minas
R. G. Duarte	5	18	5	7	1	36	UFMG
V. L. Cançado Lima	3	11	4	1	3	22	FPL

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme informações extraídas da Plataforma Lattes, a pesquisadora B. Tanure publicou três livros sobre o tema  *fusão e aquisição*, sendo os títulos: 1)  *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: o case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011; 2)  *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003 e o 3)  *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. Além da publicação dos livros mencionados, a pesquisadora participou na confecção de capítulos de outros três livros sobre o mesmo tema. O segundo pesquisador, R. Gonzalez Duarte, publicou capítulos para dois livros sobre

o tema  *fusão e aquisição*. A terceira pesquisadora, V. Lúcia Cançado Lima, não publicou livro sobre esse tema. Os três pesquisadores têm diversos artigos publicados sobre o tema  *fusão e aquisição*, sendo que em alguns deles os pesquisadores trabalharam em conjunto e demonstraram os inconvenientes e as dificuldades que podem ocorrer quando o assunto é a gestão de pessoas e as culturas organizacionais nos processos de fusão e aquisição de empresas.

### Temáticas dos pesquisadores mais profícuos

As temáticas dos artigos publicados sobre o tema  *fusão e aquisição com foco em gestão de pessoas* são as mais variadas possíveis. O Quadro 6 relaciona os artigos e os temas abordados, com base nos títulos criados pelos autores.

Quadro 6: Temas abordados pelos três pesquisadores mais profícuos em publicações de artigos:

PESQUISADOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO
CHILD, J. ; DUARTE, R. G.; TANURE, B.; RODRIGUES, S. B.	Access to tacit knowledge by executive retention in cross-border acquisitions. BAR. Brazilian Administration Review, v. 9, p. 329-350	2012
ESPER, L. T.; REZENDE, S. F.L.; VERSIANI, A. F.; LOPES, H. E. G. ; GUIMARÃES, L. O.; DUARTE, R. G.	Relações de poder e mudanças pós-aquisição internacional na rede de relacionamentos da adquirida. RAC. <i>Revista de Administração Contemporânea</i> (Impresso), v. 14, p. 7	2010
TANURE, B.;CANÇADO, V. L. ; DUARTE, R. G.; MULDER, C. F.	The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. Latin American Business Review (Binghamton, N.Y.), v. 10, p. 135-159	2009
SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B. ; DUARTE, R. G. .	Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa alfa. RPA Brasil (Maringá), v. 3, p. 19-32	2007
TANURE, B.; DUARTE,R. G.	Managing people in radical changes (M&As): the adoption of intrinsically consistent HRM strategies in Brazilian companies. International Journal of Manpower, v. 28, p. 369-383	2007
TANURE, B.; DUARTE,R. G.	ITAÚ - os novos desafios de uma empresa com rara competência em gestão de aquisições. Caderno de Ideias, v. CF0703, p. 7-15.	2007
REZENDE, S. F.L. ; DUARTE, R. G.	Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border acquisitions. RAC. <i>Revista de Administração Contemporânea</i> , Rio de Janeiro, v. 9, p. 87-108,	2005
TANURE, B.; CANÇADO, V. L..	Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. RAE. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , v. 45, n.2, p. 10-22	2005
TANURE, B.; CANÇADO, V. L..	Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. E & G. <i>Economia e Gestão</i> , v. 4, p. 25-48	2004

TANURE, B.; DUARTE, R. G.	Executive Retention in Cross-boarder Acquisitions: A knowledge-based View. Caderno de Ideias, v. CF0304, p. 1-14	2004
TANURE, B.; CANÇADO, V. L..	Aquisições - um perfil das operações no Brasil. Caderno de Ideias, v. 2003, p. CIO327	2003
CANÇADO, V. L. ; DUARTE, R. G. ; COSTA, K. F.	Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. <i>Revista Gestão &amp; Tecnologia</i> , Pedro Leopoldo/MG, v. 1, p. 189-205	2002
DUARTE, R. G. ; CARDOZA, G. .	Problemas culturales en un proceso de adquisición internacional: el caso Autopec. Academia (Caracas), Madrid, v. 2, p. 101-122	2002
DUARTE, R. G. ; CARDOZA, G.	Cultural problems in international acquisitions: The Autopec Case. <i>Revista de Empresa</i> , Bogotá, v. 26, p. 79-107	2001

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Plataforma Lattes.

Conforme o Quadro 6, a principal preocupação dos pesquisadores nas publicações diz respeito aos problemas da gestão de pessoas e aos conflitos que podem ocorrer nas culturas das empresas que realizarão o processo de fusão e aquisição. Deve-se destacar que a linha de pesquisa dos três autores são muito semelhantes, sendo possível, assim, verificar que muitos artigos contam com participação de dois e até dos três autores no mesmo artigo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da economia global, os processos de fusão e aquisição vêm adquirindo uma importância significativa para as estratégias de crescimento e abrangência regional das empresas.

Devido ao grande número de insucessos nesses processos, o meio acadêmico passou a estudar quais seriam os principais motivos dos reveses. Um dos principais motivos encontrados foi a pouca atuação dos principais executivos na gestão de pessoas. Entretanto poucos pesquisadores concentraram suas pesquisas no foco de gestão de pessoas a fim verificar quais seriam os motivos dentro do tema *fusão e aquisição*, que poderiam levar as empresas ao insucesso.

Sob essa perspectiva, buscou-se identificar quantos são e qual o perfil dos pesquisadores que realizam ou realizaram algum estudo sobre o tema *fusão e aquisição de empresas com foco na gestão de pessoas*, no Brasil. A pesquisa procurou trazer os principais pesquisadores, suas obras e os artigos publicados no Brasil e no exterior, a fim de possibilitar aos novos pesquisadores um caminho sobre as principais discussões do tema *gestão de pessoas nos processos de fusão e aquisição* e suas implicações.

A partir do Portal Inovação, foi possível montar um perfil dos pesquisadores: foram

localizados 86 pesquisadores, destes foi identificada a titulação em doutores (67,44%); a Instituição de Ensino Superior com o maior número de pesquisadores sobre o tema é a Universidade de São Paulo (USP), com 13 pesquisadores, sendo que a maioria dos assuntos relacionados ao tema foram pesquisados no ano de 2011, e os principais pesquisadores foram B. Tanure (PUC-Minas), R. Gonzales Duarte (UFMG) e V. Lúcia Cançado Lima.

Entretanto, como este trabalho não pretende esgotar o tema, futuras pesquisas quanto ao perfil dos pesquisadores, não apenas nacionais, poderão redimensionar a questão e efetuar novos estudos para investigar também o impacto dessas pesquisas nas produções e coautoria dos pesquisadores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARROS, B. T. - Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. Atlas, 2003.

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.

CANÇADO, V. L. ; DUARTE, R. G. ; COSTA, K. F. . Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo/MG, v. 1, p. 189-205.

CORBARI, E. C ; HUPPES, C. M; PACHECO, V. Processo de fusão e aquisição: um estudo dos aspectos contratuais e organizacionais. Congresso Internacional de Administração, 2007.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas, 3ª.ed. Makron Books, 2002.

DUARTE, R. G. ; CARDOZA, G. . Problemas culturales en un proceso de adquisición internacional: el caso Autopec. Academia (Caracas), Madrid, v. 2, p. 101-122.

DUARTE, R. G. ; CARDOZA, G. Cultural problems in international acquisitions: The Autopec Case. Revista de Empresa, Bogotá, v. 26, p. 79-107.

ESPER, L. T. ; REZENDE, S. F. L. ; VERSIANI, A. F. ; LOPES, H. E. G. ; GUIMARÃES, L. O. ; DUARTE, R. G. . Relações de poder e mudanças pós aquisição internacional na rede de relacionamentos da adquirida. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso), v. 14, p. 7- 2012.

- FISCHER, A. - A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado), FEA/USP, 1998
- GURIN, M. - Dangerous Liaisons: How to keep Intangible Assets from becoming M&A Liabilities, Hay Group, 2012
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. - Metodologia do Trabalho Científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUZ, R. M.; GUBIANI, C. A.; PAULO, W. L.; RAUSCH, R. B. - Avaliação de Empresas: Um Estudo Bibliométrico sobre as Publicações Qualis A de 1998 A 2008 no Brasil. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v.3, n.1, Jan. / Abr. 2009.
- OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, N. O.; SÁ, M. T.; NASCIMENTO, V. M. – Quem são os pesquisadores do Tema Fusão de empresas: um retrato a partir do Portal Inovação, X - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). 2013. Resende – Rio de Janeiro.
- PEREIRA, R. C.; ÁVILA, F. A.; VILAS BOAS, A. A. Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos. 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.
- REZENDE, S. F. L. ; DUARTE, R. G. Post -acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border acquisitions. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 9, p. 87-108,
- RODRIGUES, S. B. – Desafios da administração no século XXI, artigo da RAE – vol.44 p.108-110 – 2004 - edição especial Minas Gerais.
- ROSSETTI, J. P. - Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: SENN, L. - Guia Ernest &Young para Administração de Fusões e Aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992
- SANTOS, J. A; ARBEX, M. A. - Gestão de Pessoas em processo de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? Revista Hórus, Rio de Janeiro, volume 5, número 3, jul/set 2011.
- SAYÃO, A. C. M. ; TANURE, B. ; [DUARTE, R. G.](#) . Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa alfa. RPA Brasil (Maringá), v. 3, p. 19-32 .
- TANURE, B.; PATRUS, R. Os dois lados da moeda em fusões e aquisição; Rio de Janeiro; Elsevier; 2011
- TANURE, B. ; CANÇADO, V. L.; [DUARTE, R. G.](#) ; MULDER, C. F. The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. Latin American Business Review (Binghamton, N.Y.), v. 10, p. 135-159
- TANURE, B. ; DUARTE, R. G. ITAÚ - os novos desafios de uma empresa com rara competência em gestão de aquisições. Caderno de Ideias, v. CF0703, p. 7-15.
- TANURE, B. ; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n.2, p. 10-22

TANURE, B. ; CANÇADO, V. L.. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. E & G. Economia e Gestão, v. 4, p. 25-48

TANURE, B. ; CANÇADO, V. L.. Aquisições - um perfil das operações no Brasil. Caderno de Idéias, v. 2003, p. CIO327,