

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - FGV
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

DARLON ROGER BEHREND

**ATUAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS COM FOCO EM DUE DILIGENCE**

CURITIBA

2014

DARLON ROGER BEHREND

**ATUAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PROCESSOS DE FUSÃO E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS COM FOCO EM DUE DILIGENCE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de especialização no Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas da Pós-Graduação *latu sensu*, Nível de Especialização do Programa FGV Management.

CURITIBA

2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado:

Atuação de Recursos Humanos em Processos de Fusão e Aquisição de Empresas com Foco em Due Diligence

Elaborado por **Darlon Roger Behrend** e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégicas de Empresas, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Data:

Nome do Coordenador Acadêmico

Nome do Professor

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Darlon Roger Behrend** abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégicas de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE / FGV – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas – em Curitiba, no período de Março de 2013 a Setembro de 2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, intitulado:

Atuação de Recursos Humanos em Processos de Fusão e Aquisição de Empresas com Foco em Due Diligence

é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 29 de setembro de 2014.

Darlon Roger Behrend

RESUMO

O presente artigo tem como objetivos principais a abordagem do tema “Fusão e Aquisição” de empresas, expor maiores definições envolvidas com o tema, buscar entender as principais motivações que levam a esta tomada de decisão, dados sobre estes processos no Mundo e no Brasil, a abordagem macro sobre estruturas inerente a um processo desta natureza visando correr menos riscos e ampliar escopo de atuação, além de introdução do processo de *Due Diligence*. Também demonstra o papel e importância da área de Recursos Humanos em todo o processo e níveis, ou seja, desde o início da discussão de um processo desta natureza até sua conclusão – embora não é raro permanecer presente nas empresas que passaram por esse processo – bem como os diferentes níveis hierárquicos – atuação de Recursos Humanos na Alta Administração até a base produtiva e *Stakeholders*. O estudo visa comprovar a necessidade de um processo metódico, bem estruturado e alinhado aos objetivos estratégicos das empresas envolvidas, excluindo riscos desta forma (ou os minimizando de forma substancial) e reconhecendo o processo de *Due Diligence* – com foco em Recursos Humanos - como um elemento fundamental para o sucesso desta operação, em geral, tão sofisticada e relevante para as empresas, o Mercado e a Sociedade.

Palavras-chave : Fusões, Aquisições, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Estratégia e *Due Diligence*.

ABSTRACT

This article is mainly focused at approaching the topic “Merger and Acquisition” of companies, by exposing better definitions involved to the theme, understanding the main motivations that lead to this decision making, data about this process in the world and in Brazil, overall approach about inherent structures to a process of this nature, targeting to running fewer risks and increasing the scope of work, besides introducing the Due Diligence process. It also demonstrates the role and importance of the Human Resources Department in all the process and levels, that is, since the beginning of a process discussion of this nature up to its completion – although it is not rare to remain present in companies that have been through this process - as well as the different hierarchical levels – the action of the Human Resources from the top management to the production line and stakeholders. This work aims at proving the needs of a methodical process, well structured and aligned with the strategic objectives of the involved companies, excluding risks (or minimizing them meaningfully) and recognizing the *Due Diligence* process – focused at Human Resources – as a fundamental element for this operation success, in general, highly sophisticated and relevant to the companies, Market and Society.

Key words : Mergers, Acquisitions, People Management, Organizational Culture, Strategy and *Due Diligence*

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 3 | METODOLOGIA | 10 |
| 3.1 | PASSOS PARA IMPLEMENTAR PROCESSO DE <i>DUE DILIGENCE</i> COM FOCO EM RECURSOS HUMANOS..... | 10 |
| 4 | ESTRATÉGIA ENVOLVIDA EM FUSÕES E AQUISIÇÕES..... | 11 |
| 5 | QUANTIDADE E VALORES ENVOLVIDOS COM FUSÕES E AQUISIÇÕES NO MUNDO..... | 13 |
| 5.1 | NÚMEROS NO MERCADO E TENDÊNCIA BRASIL..... | 14 |
| 6 | FUSÕES E AQUISIÇÕES..... | 17 |
| 7 | ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES..... | 21 |
| 8 | INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE <i>DUE DILIGENCE</i>..... | 25 |
| 9 | <i>DUE DILIGENCE</i> COM FOCO EM RECURSOS HUMANOS..... | 28 |
| 10 | AÇÕES PROPOSTAS..... | 36 |
| 11 | CONCLUSÃO..... | 38 |
| | REFERÊNCIAS..... | 39 |
| | REFERÊNCIAS DE APOIO..... | 40 |

1 INTRODUÇÃO

Tão comum no meio empresarial o tema Fusões e Aquisições tem se mostrado relevante para o Mercado e a Sociedade (ampliando portanto o conceito empresarial, com impacto Social e Econômico). Prova desta importância é a atuação constante do CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica, autarquia vinculada ao Ministério da Justiça Brasileiro, cuja finalidade é orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico, exercendo papel tutelador da prevenção e da repressão a tais abusos.

Estudo levantado por uma das empresas que formam as “Big Four” na área de Auditoria Internacional (PricewaterhouseCoopers) demonstra que entre 2002 e 2013 ocorreram no Brasil 7.252 processos desta natureza, gerando uma média de 604 ocorrências por ano. Definitivamente são números relevantes, chamando a atenção para o tema.

Esse trabalho acadêmico visa à identificação de macro fases – ou elementos – presentes em um processo de Fusão e Aquisição, incluindo processo de *Due Diligence*. Busca-se, também, explicar algumas razões para a ocorrência de Fusões e Aquisições, ampliando o entendimento de Planejamento Estratégico presente no Mercado. E ilustra como a área de Recursos Humanos pode ter atuação estratégica e ampla participação em um processo tão sofisticado e importante – lembrando que é comum haver fortes manifestações de profissionais de RH exigindo atuação mais importante nas empresas e na sociedade – e eis uma forma de demonstrar uma excelente forma de atuar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de Fusão e Aquisição segundo alguns autores ou publicação especializada no tema:

| Autor | Conceito de Fusão e Aquisição |
|--|--|
| SERRA (2004) | Fusão: duas empresas juntam-se para formar uma terceira, com um novo nome. Aquisição: uma empresa compra a outra, que passa a ter o nome da compradora. |
| ROCHA (2012) | Fusões e aquisições são operações em que uma empresa adquire outra, ou duas ou mais empresas se fundem para criar outra. Estas operações podem ser um “casamento voluntário” entre empresas iguais, uma aquisição amigável de uma empresa por outra ou uma aquisição hostil de uma empresa por outra. |
| TOMAZETTE (2013) | Fusão: a fusão é a aglutinação de duas ou mais sociedades formando uma nova que lhes concede sucessão em todos os direitos e obrigações. |
| Relatório <i>PricewaterhouseCoopers</i> (2013) | Fusão: é quando duas empresas juntam suas operações e deixam de existir isoladamente, dando origem a uma terceira empresa. Aquisição: aquisição de participações controladoras são aquelas em que o comprador obtém, na transação, o controle da empresa. Enquadra-se nesta categoria as transações de compra de 100% das ações, de uma participação majoritária (maior do que 50%, mesmo que por apenas uma ação), participações adicionais que transferem o controle para o comprador (por exemplo, um acionista que já possui 30% ao comprar uma participação adicional de 21%), ou qualquer outra transação em que fique explícito que o controle foi transferido para o comprador. |
| BOTREL (2014) | Tradução da expressão do mercado anglo-saxão <i>mergers and acquisitions</i> (M&A), a nomenclatura fusões e aquisições identifica um conjunto de medidas de crescimento externo ou compartilhado de uma corporação, que se concretiza por meio da “combinação de negócios” e de reorganizações societárias. |

3 METODOLOGIA

3.1 PASSOS PARA IMPLEMENTAR PROCESSO DE *DUE DILIGENCE* COM FOCO EM RECURSOS HUMANOS

Pode-se definir de uma forma simples que a adoção de metodologia correta, a abordagem ética e a análise minuciosa das empresas são fatores essenciais para o sucesso de processos de Fusão e Aquisição.

Em um mercado tão concorrente, ávido por rápidos resultados e onde o montante financeiro envolvido é extremo muitas vezes e a existência de erros deve ser evitada ao máximo.

Quando se analisa a atuação e magnitude de Recursos Humanos nas organizações, torna-se possível verificar a complexidade e a responsabilidade envolvida, com reflexos jurídicos em muitos casos, resultando em eventuais passivos trabalhistas.

Tendo em vista isso, o processo de *Due Diligence* torna-se um mecanismo, uma ferramenta muito importante. Pode-se dizer que é gerar uma “radiografia” da empresa analisada, citando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, destacando a importância plena do Planejamento Estratégico a fim de ter-se grande conhecimento da empresa analisada.

Dessa forma, este estudo visa demonstrar a importância de Recursos Humanos no tema Fusões e Aquisições bem como sinalizar etapas e a estratégia envolta na implantação de um processo de *Due Diligence* com foco justamente em RH.

4 ESTRATÉGIAS ENVOLVIDAS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Pode-se dizer que a prática de buscar a expansão das operações das empresas através de parcerias e alianças estratégicas não é nenhuma novidade no Mercado, mas apresenta crescimento significativo devido ao processo tornar-se mais habitual, muitas vezes demonstrar maior profissionalismo em sua execução (eis que se fortalece o conceito de Governança Corporativa também) e estar amparado nos casos de sucesso, justamente por estes serem muito superiores aos mal sucedidos ou frustrados.

Segundo Lobato (2009, p. 55) o cenário competitivo pode proporcionar às organizações contemporâneas elos com outras organizações. A atitude e o pensamento estratégico ressaltam que as melhores alianças podem ser consideradas como verdadeiras parcerias, nas quais tanto a competência quanto a interdependência de objetivos são fundamentais. Importante salientar ainda que a sintonia estratégica e compatibilidade cultural são fundamentais para o sucesso de qualquer aliança dita estratégica.

Antes de abordarmos o tema Fusões e Aquisições é válido buscarmos o entendimento ou explorar a ótica estratégica envolvida em Aliança Estratégica que talvez seja uma forma mais simples de “parceria”, um modelo introdutório, mas uma forma também válida para o tema em questão.

Uma aliança estratégica é uma relação formal criada com o propósito de buscar, conjuntamente, objetivos mútuos. Numa aliança estratégica, as organizações individuais partilham a autoridade administrativa, formam elos sociais e aceitam propriedade conjunta. Tais alianças deixam menos nítidas as fronteiras nacionais e culturais que separam as empresas. (LOBATO, 2009, p. 54)

Devido a sua complexidade e enorme gama de fatores envolvidos, alguns pontos merecem atenção especial e não devem ser ignorados na busca do sucesso com o tema Fusões e Aquisições. Tais fatores vão desde aspectos econômicos até culturais, estratégicos, algumas vezes até de relacionamentos – e em alguns casos envolvem severas rivalidades no mercado – podendo vir a não permitir êxito se não bem mensurados e administrados.

Conforme Serra (2004, p. 104) muitas vezes as alianças e as parcerias são movimentos sofisticados, complicados e sujeitos a negociações de longa duração. São diversos os fatores que podem gerar o fracasso, como a ausência de empatia entre parceiros, não adaptação quanto

às mudanças, objetivos divergentes, de prioridades e por rivalidade em mercados explorados em comum.

Este “alinhamento” de conceitos e objetivos visa claramente proporcionar boa performance em sua realização.

Botrel (2014, p. 27) comenta que de forma ampla estas operações, facilitam o ingresso a novos mercados e também atividades, permitem a ampliação de poder de mercado, e muitas vezes têm o potencial de permitir ganhos de eficiência econômica com a otimização de sinergias de custos e complementaridades.

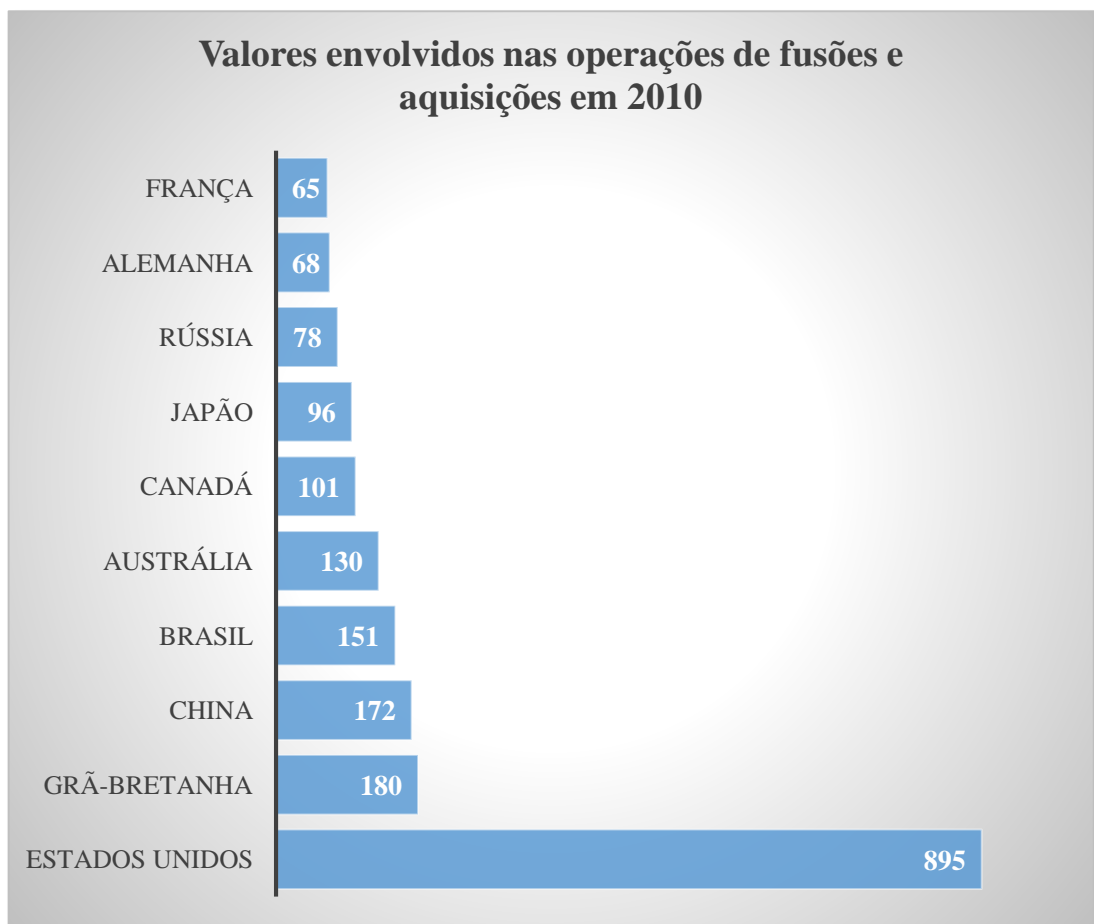
Segundo Nesheim (2007, p. 190) a concretização de alianças ou parceiros estratégicos depende do propósito que se busca em diversas áreas da Empresa. Por exemplo, a área de Engenharia se beneficia com essa “fusão” ao associar conhecimento e tecnologias simultaneamente benéficas; a área Comercial ou de Marketing pode se beneficiar com essa “associação” ao ter acesso a informações/clientes maiores ou de maior complexidade na concretização e fidelização de negócios; a área da Produção pode ter solucionados diversos problemas que afligem o dia a dia através do compartilhamento de inovações e soluções alternativas.

5 QUANTIDADE E VALORES ENVOLVIDOS COM FUSÕES E AQUISIÇÕES NO MUNDO

Segundo Rocha (2012, p. 27) os dados referentes a 2009 e 2010 indicam um aumento de aproximadamente 22% no valor total envolvido em processos de Aquisição e Fusão entre esses anos – passaram de US\$ 2,3 trilhões em 2009 para US\$ 2,8 trilhões em 2010.

O Brasil aparece em 4º lugar, posicionado apenas atrás de gigantes da economia como Estados Unidos e China.

Segundo a Revista *The Economist*, evidencia-se o Brasil superando demais membros do BRIC (Grupo de emergentes da economia, envolvendo, Brasil, Rússia, Índia e China):

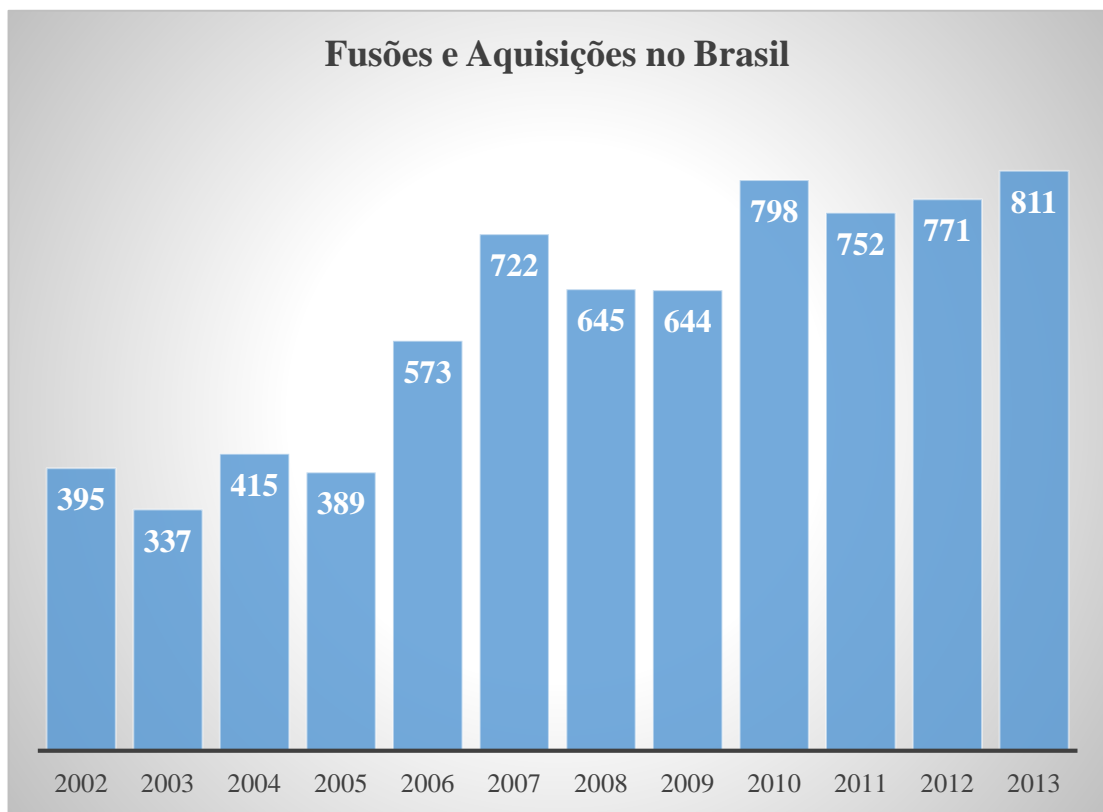


Fonte: *The Economist*, January 8th – 14th, 2011, p. 94.

5.1 NÚMEROS NO MERCADO E TENDÊNCIA BRASIL

Como é possível evidenciar no *Gráfico 01* (Fusões e Aquisições no Brasil), entre os anos de 2002 e 2013 houve aumento de 105,3% no número total de eventos desta natureza. Essa informação é oriunda do “Relatório *PricewaterhouseCoopers* Dezembro 2013: Fusões e Aquisições no Brasil” e possui como fonte transações divulgadas na imprensa (não inclui acordos).

Evidenciam-se expressivos números e principalmente a tendência de contínuo crescimento destas operações no Brasil.

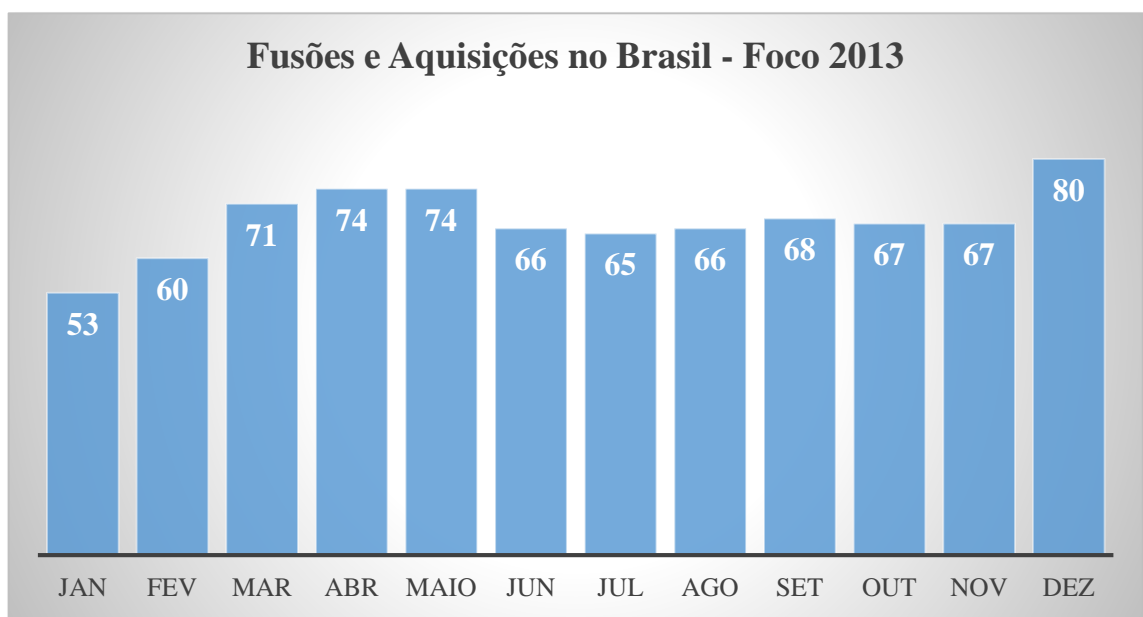


Fonte: Relatório *PricewaterhouseCoopers*, dez. 2013: Fusões e Aquisições no Brasil. (DC0) Informação Pública. Nota: Transações divulgadas na imprensa. Não inclui acordos.

Segundo Botrel (2014, p. 35), no Brasil, podemos exemplificar através de casos de grande destaque no meio empresarial, sendo que o fator desencadeador das operações parece ter sido a situação de dificuldade econômico-financeira de uma das empresas e oportunidade de negócio da outra. Neste exemplo, pode-se citar as uniões da Perdigão com a Sadia, e da

Aracruz com a Votorantim Celulose e Papel. Além de ser possível afirmar que houve o ganho de economia de escala e o aumento de poder de mercado – e tenham sido justificativas para a realização dessas transações - os fatos comunicados pela mídia sinalizaram que o grande motivador de ambas operações foi a situação precária da Sadia, no primeiro caso, e da Aracruz, no segundo, ambas decorrentes de perdas bilionárias com derivativos.

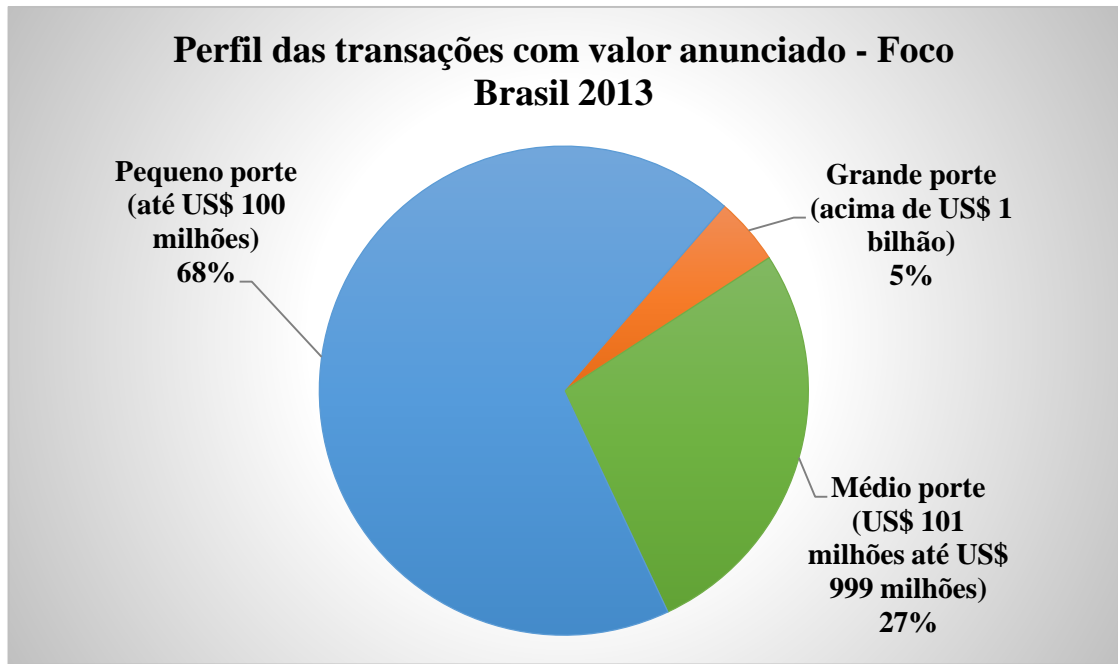
Ao analisarmos o ano de 2013 é possível observar que existe consistência e os números mantêm mesmo patamar ao longo do Exercício, sinalizando estabilidade neste tema, como é possível evidenciarmos no gráfico abaixo:



Fonte: Relatório PricewaterhouseCoopers, dez. 2013: Fusões e Aquisições no Brasil. (DC0) Informação Pública. Nota: Transações divulgadas na imprensa. Não inclui acordos.

Outro ponto interessante e de grande impacto neste trabalho é o fato de que a realização de Fusões e Aquisições não são exclusividades no mundo dos negócios apenas para empresas de grande porte ou companhias abertas. A tendência dos últimos anos tem-se constatado que diversas empresas de pequeno e médio porte começaram a prestar atenção que a decisão por um crescimento externo necessita levar em consideração o momento da condução dos negócios e de seus planejamentos estratégicos, sob grande risco de se colocar substancial risco quanto a continuidade das operações e atividades.

Não é raro a transação, ao ser divulgada, não informar dados mais precisos, como valores envolvidos. No Exercício 2013, 291 situações citaram valores, gerando a seguinte classificação conforme o porte:



Fonte: Relatório PricewaterhouseCoopers, dez. 2013: Fusões e Aquisições no Brasil. (DC0) Informação Pública. Nota: Transações divulgadas na imprensa. Não inclui acordos.

6 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Embora muitas vezes citadas em noticiários, meios acadêmicos e até ambientes empresariais, as Fusões e Aquisições não são conhecidas de forma ampla, causando mal entendimento em alguns casos. Para dirimir dúvidas, “*Cisão é o desmembramento total ou parcial da sociedade, que transfere seu patrimônio para uma ou várias sociedades já existentes ou constituídas para esse fim. [...]*”. (TOMAZETTE, 2013, p. 606)

E abaixo uma citação do que vem a ser fusão, facilitando, portanto, o entendimento:

A fusão é a aglutinação de duas ou mais sociedades formando uma nova que lhes concede em todos os direitos e obrigações. Nesta operação, surge uma nova pessoa jurídica, e todas as envolvidas deixam de existir. Trata-se de uma operação muito similar à incorporação, tanto que em outros países não se trata a incorporação separadamente, tratando-se apenas de fusão, abrangendo ambas as operações [...]. (TOMAZETTE, 2013, p. 603)

É uma tarefa complexa definir, em muitos casos, qual é a razão principal para o estímulo de um processo de Fusão e Aquisição, algumas vezes, e não é raro, podem envolver múltiplos itens.

Conforme citado por Botrel (2014), podemos elencar fatores como:

- Economias de escala;
- Economia de escopo;
- Economia de custos de transação;
- Aumento do poder de mercado;
- Vencer barreiras à entrada no mercado;
- Internacionalização;
- Oportunidade de negócio: empresas em dificuldades e ativos de empresas em recuperação judicial;
- Renovação, regeneração e substituição de pesquisa e desenvolvimento;
- Consolidação de posição em setores que atingiram alto grau de maturidade;
- Prevenção de transações pela concorrência e limitação da entrada de novos concorrentes;
- Diversificação;
- Redução de capacidade ociosa;

- Substituição de gestão ineficiente.

Como é possível visualizar, de forma muito simples, pode-se dizer que para muitos casos, em um primeiro momento, um processo desta natureza acaba por gerar um fator elementar de “sobrevivência”.

Mas este fator “Sobrevivência” também merece atenção, independente de que lado esteja a empresa – se em processo de fusão ou acompanhando a fusão de rivais – órgãos existentes no Brasil visam limitar, impor disciplina às transações visando preservar alguns dos fundamentos do Direito Empresarial (como a concorrência justa e livre). Podem ser citadas entidades como:

- CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- SBDC – Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, composto pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae/MF) e a Secretaria de Direito Econômico (SDE/MJ).

A má condução de um processo de Fusão e Aquisição, pode, não raro, criar uma imagem negativa ao Mercado e Investidores, ao Público Consumidor inclusive, merecendo então respeito às normas reguladoras para seu êxito.

Através de uma visão de médio e longo prazo, itens como desenvolvimento de novos produtos, novo posicionamento no Mercado, até o desenvolvimento e fortalecimento de Marcas, além de outros importantes Ativos Intangíveis passam a serem levados em conta.

Segundo Serra (2004, p. 105) é possível afirmar que os principais benefícios das fusões e aquisições são melhores capacitações, muitas vezes o estabelecimento de linhas mais abrangentes de produtos, maior abrangência geográfica, disponibilidade de mais recursos financeiros, geração de oportunidades para se reduzir custos ou utilizá-los de forma otimizada, além de se reduzir lacunas que envolvem tecnologia e ampliar a capacidade de lançamento de novos itens.

Conforme Botrel (2014, p. 29) um dos principais motivos que estimulam as operações de Fusões e Aquisições é o ganho de economia de escala. Existe uma linha de pensamento que chega a afirmar que qualquer ramo de atuação pode gerar lucro, desde que realizado em grande escala. Tal pensamento se deve ao fato que muitas vezes os custos fixos para a realização de uma atividade de pequeno ou médio porte são bastante próximos dos custos fixos do que os

exigidos para a realização de uma atividade de grande porte. Desse modo, se a produção aumenta, enquanto os custos fixos permanecem relativamente os mesmos, os ganhos de eficiência e lucratividade são inquestionáveis.

Outro fator que pode estimular um processo de Fusão e Aquisição é o fator Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos. Empresas menores que conseguem desenvolver produtos inovadores e interessantes não raramente não têm dinheiro e até estrutura para explorar amplamente este fator e é a combinação dessas duas necessidades complementares – o novo produto e os recursos de outro – que justifica a estratégia dessa aquisição ou fusão. Este modelo é muito comum no meio da tecnologia da informação (T.I.) e dos laboratórios farmacêuticos.

Uma abordagem também cita que explorando os aspectos “positivos”, os elementos fortes de cada empresa em uma formação de “fusão”, gera-se um alinhamento forte e poderoso, sendo um elemento de decisão muitas vezes:

Uma força é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade: competências, know-how, ativos físicos, ativos humanos, ativos organizacionais, ativos intangíveis, capacidades competitivas, atributos específicos e imagem de marca são exemplos de forças. (SERRA, 2004, p. 89).

Também amparado nestes fundamentos SWOT, uma “fusão” pode ajudar a eliminar ou reduzir drasticamente os elementos “fracos” de uma empresa, elevando este *déficit* muitas vezes. “Fraqueza é algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que ponha em desvantagem em relação à concorrência. [...]” (SERRA, 2004, p. 89)

Talvez esta utilização de pontos Fortes e a busca de superação de pontos Fracos seja um grande motivador para estes processos. Mas nem sempre os processos são exitosos, conseguem superar os pontos Fracos, apresentam desvantagens e elementos dificultadores, causando lentidão no processo de Fusão e Aquisição, podendo levar ao fracasso.

Segundo Serra (2004, p. 105) existem eventuais desvantagens, como dificuldades na aceitação interna entre as empresas que passam por este processo, divergências e conflitos da cultura organizacional e formas de gestão, dificuldade de integração das operações e elevada complexidade para se conseguir a tão desejada otimização de forças, gerando desta forma economias de custo, compartilhamento de tecnologia e melhoria de competências e capacitações.

Um dos elementos “sabotadores” que podem surgir diz respeito à interação humano, o comportamento e a reação das pessoas frente a um processo tão forte na empresa: o “fundir-se com outra empresa”, muitas vezes concorrente até bem pouco tempo atrás.

Dessa forma é muito importante apresentar um processo de comunicação estratégico, visando agregar forças, combatendo o medo, o receio e até eliminando eventuais imagens negativas presentes.

Conforme Kim (2005, p. 135) é aconselhável que antes de se divulgar uma ideia, as empresas devem buscar o convencimento de todos os colaboradores de que estão conscientes das ameaças resultantes da execução dela. Também devem realizar a abordagem com estes colaboradores para extinguir essas ameaças, de forma que a todos prevaleça o bom senso e todos saiam ganhando, apesar das mudanças, responsabilidades e recompensas envolvidas.

Uma abordagem interessante é a criação de um clima moral positivo, elevando a auto estima, buscando a transparência nas ações, independente da resultante das ações. A ética, a responsabilidade e a franqueza são elementos importantes para este elemento.

Segundo Macêdo (2007 p. 68), quando uma organização gera e mantém um clima organizacional saudável, os seus colaboradores têm um desempenho muito superior e exibem manifestações de satisfação significativa. A ausência ou redução da existência deste clima organizacional saudável, ocorre impacto quanto a lealdade do colaborador em relação à empresa, percebe-se piora na qualidade dos produtos, surge a perda de consumidores e o índice de *turnover* apresenta aumento.

Reforça-se então que, conforme exposto até então, estes processos envolvem atenção externa (Mercado, Sociedade e *Stakeholders* diversos) até o Público Interno (colaboradores).

Importante salientar que o processo de Fusão e Aquisição leva em consideração algumas macro estruturas em sua constituição, como a Fase Inicial onde não é rara a assinatura de Termos de Confidencialidade e Sigilo e realização de visitas mútuas; uma Fase Intermediária com o avanço das análises, podendo o processo de *Due Diligence* ser considerado o principal marco e a instalação de um local “estratégico” para a consolidação de dados/informações; e a Fase Final onde ocorre a concretização da transação devendo o fator Mercadológico assumir grande relevância (impacto ao Mercado) e o fator Humano (em especial dos colaboradores) ser merecedor de atenção.

7 ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

A atuação de Recursos Humanos em processos de Fusões e Aquisições é bastante ampla, não apenas em participação de etapa de *Due Diligence*, mas em múltiplos momentos. Pela amplitude de atuação não será alvo de maior estudo, mas demonstra o valor de Recursos Humanos que muitas vezes é negligenciado por descuido, falta desta visão macro ou até por tal área ser considerada uma área de mero apoio, portanto, sem atuação estratégica.

A forma como Recursos Humanos interage nas Organizações é bastante ampla, conforme cita Rocha-Pinto (2007, p. 127). É possível dizer que a gestão de pessoas sinaliza para um posicionamento e atuação estratégica e corporativa deste profissional (profissional de RH), onde atua habilitando e dando suporte para toda a organização através de quatro papéis muito importantes – papel onde busca realizar a gestão e administração das estratégias de Recursos Humanos, papel de administrador da infraestrutura da empresa, o papel de administrador da participação e colaboração dos funcionários (interação propriamente dita) e o papel de administrador da contribuição de processo de transformação, mudança e adaptações diversas. Ou seja, Recursos Humanos tem a oportunidade de demonstrar o valor das Pessoas e da importância e impacto da transformação alinhada à estratégia da empresa, em um momento tão delicado.

Segundo Orlickas (2011, p. 131), para o sucesso das organizações, são elementos importantes: a preparação da alta administração, com o intuito de dar o cunho estratégico ao programa; o direcionamento para o trabalho em times; a correta definição para atuação de cada um no ambiente; o envolvimento com a quebra de paradigmas; o resgate do diálogo e da confiança e até o repensar do modelo comportamental.

Por mais metódico que seja o processo, são as pessoas que o farão, que permitirão sua concretização. Não importa qual o nível hierárquico, serão pessoas que estarão atuando, desde a alta administração em um sofisticado processo de negociação até os colaboradores com funções mais simples que estarão compondo o Clima Organizacional de todo o processo.

Quando falamos em transações desta magnitude é impossível desassociar com processos de mudança. Conforme Chiavenato (1999, p. 321) o processo de mudança pode ser de forma Positiva (que apoiam e dão suporte à mudança) ou o oposto, ou seja, de forma Negativa (que

são forças negativas que restringem a mudança, causando medo e clima hostil e improdutivo). Talvez este seja um dos grandes desafios de Recursos Humanos.

Segundo Eboli (2010, p. 182) a área de gestão de pessoas, como agente que proporciona e instiga a mudança, ajuda as organizações capacitando-as a garantir que programas sejam definidos, desenvolvidos e liberados de maneira oportuna, que processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados e que valores culturais sejam debatidos e devidamente adaptados às condições dos negócios.

Rossetti (2012, p. 286) cita que em processos de Fusões e Aquisições, é importante levar em consideração a tarefa para gerenciar o que ele chama de “química entre as partes” das duas (ou mais) companhias, onde se busca o maior entrosamento de ambas nas primeiras mudanças organizacionais e de plataformas estratégicas.

Chiavenato (2010, p. 173) cita que Cultura Organizacional refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a organização das demais organizações.

De uma forma mais ampla, classificando a atuação de Recursos Humanos em um processo de Fusão e Aquisição em três fases, é possível ilustrar a atuação da seguinte forma:

- **FASE INICIAL**

Presente em processo de definição de equipe para o Projeto de Fusão e Aquisição: preparação da Alta Administração e pessoal estratégico envolvido e formação de trabalho em times. Outro forte envolvimento de Recursos Humanos é a Comunicação onde, muitas vezes, com o desafio de “blindar” a negociação contra especulações e até amparado em Termos de Sigilo, deve informar o suficiente a ponto de manter uma imagem confiável (dos envolvidos) no processo. Pode-se iniciar processos envolvendo Gestão de Conflitos.

- **FASE INTERMEDIÁRIA**

Fortemente envolvida em processo de *Due Diligence* e manutenção de um Clima Organizacional saudável. Com o avanço deste processo, é possível se ter uma visão mais clara das estruturas disponíveis, bem como recursos – e eis que sob a ótica de Recursos Humanos entra em questão o Perfil dos Profissionais disponíveis para a formação ou continuidade dos negócios, e na ausência de talentos, o *gap* a ser preenchido (ou até mesmo otimização de mão

de obra, com a ocorrência de *Downsizing*). Nesse momento podem intensificar processos envolvendo Gestão de Conflitos.

- **FASE FINAL**

Comunicação aos Colaboradores e *Stakeholders* sobre a nova Sociedade; continuidade da manutenção de um Clima Organizacional Saudável e repleto de confiança no novo ambiente e nos envolvidos. Fortalece-se a análise do quadro de mão de obra diante deste novo cenário. Havendo interesse no incremento da mão de obra e envolvimento de Recursos Humanos com processos de Recrutamento e Seleção. Caso ocorram demissões, envolvimento de RH com concretização de *downsizing* e eventuais processos de *Outplacement* (especialmente para funcionários chave e de nível hierárquico mais elevado). Treinamento passa a ter papel importante para tornar a linguagem das operações mais amigável e padronizada. Conforme foi conduzido o processo de Gestão de Conflitos (se ocorreu e conforme complexidade nas duas fases anteriores), estabelece-se determinado cenário nesta fase, evidenciando sua condução e aplicação.

Portanto, como é possível verificar, Recursos Humanos possui ampla atuação, devendo ser considerado um importante elemento em processo de Fusão e Aquisição desde o início.

Abaixo, torna-se possível analisar de forma ilustrada essa composição e diversidade de atuação, onde é o processo de *Due Diligence* é um dos elementos, muito importante, mas repleto de outros aspectos de Recursos Humanos. Importante destacar que esse modelo pode mudar significativamente de empresa para empresa, não apenas na estrutura, mas até na forma de realização. Portanto, essa ilustração a seguir é para facilitar a compreensão destes pontos estruturais/verificação de sua existência e até servir como guia ou lembrete de sua aplicação.

| Atividade | Fase Inicial | Fase Intermediária | Fase Final |
|--|---------------------|---------------------------|-------------------|
| Preparação alta administração e pessoal envolvido. | ✓ | | |
| Formação de times de trabalho. | ✓ | | |
| Comunicação – focada no Público Interno <i>(se realizada ou então atenção com respostas justamente ao não se esclarecer tal movimento)</i> | ✓ | ✓ | ✓ |
| Comunicação – focada em Colaboradores, Mercado e Stakeholders | | | ✓ |
| Atenção para eventual ação em Gestão de conflitos | ✓ | ✓ | ✓ |
| Manutenção Clima Organizacional positivo | ✓ | ✓ | ✓ |
| Realização de Due Diligence em Recursos Humanos | | ✓ | |
| Análise/percepção da mão de obra disponível e estrutura presente | | ✓ | |
| Tomada de decisões referente à mão de obra disponível e estrutura presente | | | ✓ |
| <i>(Caso ocorra)</i> Adequação de mão de obra: aumento (recrutamento e seleção) ou redução (processo de <i>downsizing</i> ou <i>outplacement</i>) | | | ✓ |
| Adequações de nomenclatura de cargos e até redefinições de carreiras | | | ✓ |
| Efetivação de programas específicos de RH – se a intenção for a padronização | | | ✓ |
| Realização de treinamentos para padronização de atividades | | | ✓ |
| Criação de Comitê de Recursos Humanos [1] | | | ✓ |
| Interferência de Recursos Humanos em Processo de Pré-implantação ou participação em Governança Corporativa | | | ✓ |

[1] Atividades que visem à adequação cultural entre empresas, como análise/aplicação de Pesquisa de Clima Organizacional e Código de Ética e Conduta Profissional, por exemplo.

8 INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE *DUE DILIGENCE*

De enorme relevância para as empresas bem estruturadas e que visem lograr sucesso em um processo de Fusão e Aquisição, a *Due Diligence* é prática cada vez mais habitual.

Quando falamos em Fusões e Aquisições, um elemento muito importante e merecedor de atenção diz respeito a acordo de sigilo e confidencialidade. Devido ao fato do acesso sem limitação (modelo considerado o ideal e essencial) a informações que podem ser caracterizadas até como vitais da empresa-alvo (auditada ou analisada via processo de *Due Diligence*), sendo informações como relação dos principais fornecedores (itens comprados, valores/quantidades praticados), distribuidores, carteira de clientes (margem de lucratividade e inadimplência, por exemplo), processos judiciais e administrativos, informações de natureza tecnológica dentre outros dados sigilosos e de grande relevância para a manutenção das operações e dos negócios da empresa. Importante destacar que de forma geral, informações que venham a ter utilização de maneira indevida, especialmente pela concorrência, podem impactar de forma substancial para a empresa auditada.

Todo o processo merece atenção, ainda mais diante do acesso de informações relevantes e estratégicas. Segundo Rocha (2012, p. 71) durante a fase negocial as partes geralmente celebram um instrumento preliminar conhecido por *term sheet*, o qual, além de disciplinar os direitos e deveres das partes, pode servir também para a fixação do conteúdo do contrato de compra e venda, onde poderá haver citação – desde o início – a termo de confidencialidade e sigilo também.

Um fator que passou a exercer grande impacto nos processos de Fusão e Aquisição é a Governança Corporativa. Conforme Rossetti (2012, p. 58), nos anos 1930 houve reinício de processo expansionista – afetado pela grande Crise Econômica Mundial – sendo que o conceito de Fusões e Aquisições tornou-se um dos fatores determinantes.

Fusões e aquisições. As fusões e aquisições que, não obstante tenham aumentado os índices de concentração e de semimonopólios na maior parte dos negócios, ampliaram as dimensões das empresas (em receitas operacionais e em resultados), viabilizando investimentos de alta magnitude e a consolidação de ‘impérios econômicos’. (ROSSETTI, 2012, p. 59)

Conforme exposto acima, investimentos de alto impacto e a complexidade das transações comerciais acabam por sofisticar as relações, exigindo uma forma mais segura de sua condução.

Segundo Botrel (2014, p. 219) a ocorrência de maior profissionalização das atividades e processos de Fusões e Aquisições fez com que se tornassem escassas as transações em que as partes deixem de realizar a chamada *Due Diligence*, atividade de auditoria que tem por principais objetivos obter a melhor interpretação possível do negócio a ser adquirido ou previamente acertado.

Podemos citar que os principais objetivos da *Due Diligence* são aumentar consideravelmente o acerto da escolha, mensurar de forma mais precisa os preços/valores envolvidos, reduzir os riscos (como Passivos Contábeis diversos) presentes nas partes sob análise. Também tende a atenuar a sensação de injustiça, de má fé ou qualquer outra forma de clima negativo após o processo ter sido concretizado (Fusão, por exemplo). Em resumo, é uma averiguação da “saúde” da empresa analisada, permitindo levantar um diagnóstico mais técnico, amparado por agentes idôneos e metodologia oficial, materializando análise via relatórios e laudos diversos. “A *Due Diligence* insere-se no plano jurídico-negocial na fase em que os deveres de informar, de se informar (dever de diligência), e de não informar (dever de sigilo quanto a informações de caráter confidencial) se manifestarem de maneira mais intensa [...]” (BOTREL, 2014, p. 220)

Segundo Botrel pode-se classificar processos de *Due Diligence* em diversas áreas da empresa, áreas de grande impacto e interferência na Governança da empresa, como os citados abaixo:

- Societário;
- Tributário – Administrativo e Judicial;
- Contencioso;
- Certidões;
- Contratos;
- Registros, inscrições e licenças;
- Propriedade Intelectual
- Patrimônio;
- Trabalhista;
- Tecnologia da Informação;

- Financeiro;
- Envolvimento dos Sócios.

Todos são de grande impacto, sendo delicado impor relevância a estes, pois um único item presente no tema Trabalhista pode impor milhões de reais de Passivo Trabalhista, a necessidade da imposição de Termos de Ajuste de Conduta e até outras pesadas sanções da Justiça do Trabalho. Reforça-se então, através deste exemplo, a importância de um correto, metódico e idôneo processo de *Due Diligence*.

9 DUE DILIGENCE COM FOCO EM RECURSOS HUMANOS

Segundo Rocha (2012, p. 117) a auditoria trabalhista ou *Due Diligence* trabalhista, é o mecanismo utilizado por sociedades e seus assessores contábeis e jurídicos para contato com a realidade trabalhista de determinada empresa, estabelecimento e/ou negócio. A aplicação da *Due Diligence* trabalhista pode ocorrer em vários contextos, como em casos de operações societárias (fusões, aquisições e reorganizações societárias), em operações de mercado de capitais e em averiguações internas para ajustes e controles de procedimentos desta natureza.

Outro elemento que impele à realização de um processo de *Due Diligence* trabalhista – ou de Recursos Humanos – é a citação nos artigos 10 e 448 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que, em suma, dizem que as alterações na estrutura societária do empregador não alteram os conteúdos e as formas de contratos de trabalho vigentes. Dessa forma, vale citar que, a existência de Passivos Trabalhistas permanecem válidos e aplicáveis ao novo detentor da direção da empresa adquirida ou acoplada em um processo com esta característica.

Vale lembrar que em alguns casos os Passivos Trabalhistas (e contingências) podem ser facilmente identificáveis – como é o caso de citações judiciais em andamento, infrações e Termos de Ajuste de Conduta (TAC) – ou em outras situações “ocultos” – como o não pagamento de horas extras, periculosidade/insalubridade, desrespeito a períodos de férias/licenças trabalhistas diversas. Portanto, a realização de um processo de *Due Diligence* reforça a ordenação e mensuração destes primeiros casos e a evidência e sinalização do impacto gerado diante destes últimos casos.

Rocha (2012, p. 124) sinaliza que praticamente todo processo de *Due Diligence* Trabalhista, ou também chamado Recursos Humanos, possui três fases (e que, pela forma bem definida, pode ser aplicado em outros modelos de *Due Diligence* também):

1. Fase Preliminar

Organização preliminar, estruturação das atividades e definição da abordagem a ser adotada no trabalho a desenrolar-se. A principal finalidade é permitir fornecer aos auditores envolvidos todas as informações necessárias para a otimização e realização das atividades de análises do trabalho de verificação de documentos e informações que serão realizada na 2ª fase. Nesta fase não ocorre, propriamente dita, a análise dos documentos, mas sua obtenção e organização.

2. Fase de Verificação

Considera a análise de informações obtidas através de relatórios e pesquisas diversas. Podem ocorrer aprofundamentos dos questionamentos, justamente com base nas informações obtidas na 1ª fase.

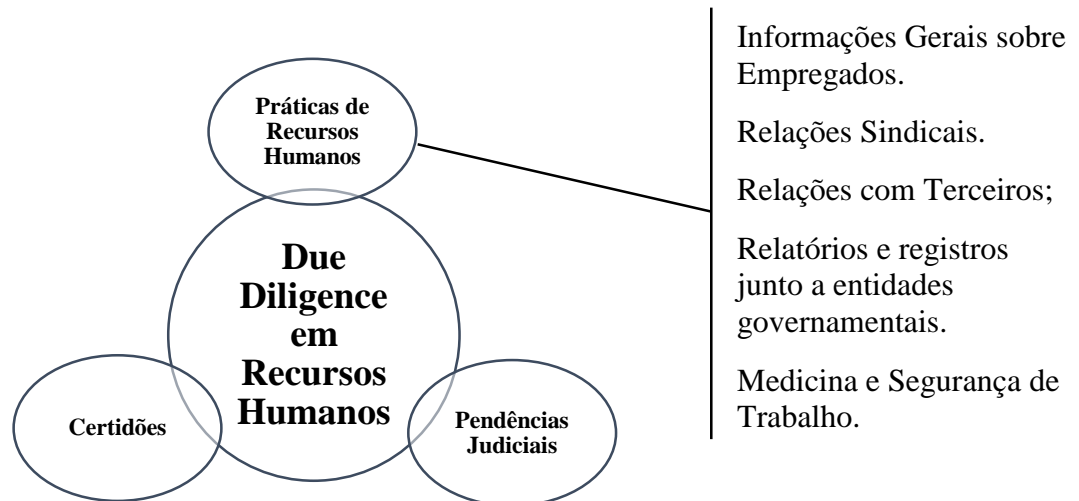
3. Fase de Elaboração de Relatório

Como o nome diz, realiza-se a confecção do relatório contendo informações provenientes das análises dos documentos e até mesmo entrevistas e questionamentos citados na 2ª fase. Evidência de situações questionáveis via e-mail e fotos também passam a ser interessantes para evidenciar situações de risco, muitas vezes (neste caso), sem resposta oficial ou mesmo plausível. Importante é sempre buscar evidenciar/demonstrar valor nas citações presentes no relatório.

Uma recomendação muito importante após a confecção dos relatórios, é que os documentos utilizados para a confecção do mesmo – evidências – permanecem guardadas e a disposição para rápida consulta. Devido aos valores envolvidos, ao impacto que determinadas informações podem causar em todo o processo, podem muitas vezes despertar a necessidade de nova consulta, reforçando o aspecto “transparência” no processo de *Due Diligence*.

Importante salientar que, segundo Rocha (2012, 136), não existe hoje um procedimento-padrão estabelecido para a realização de *Due Diligences* Trabalhistas, mas a evolução do tema tem demonstrado que possui grande relevância e impacto para as Empresas envolvidas. Este conceito amplia-se quando se realiza análise sobre o impacto conforme Legislação Trabalhista, onde, por exemplo, a garantia da adoção dos últimos cinco anos vigentes para a geração de Passivos Trabalhistas diretamente envolvidos ao trabalhador, tornando-se necessária a sua abordagem minuciosa em inúmeras situações para a confecção de um relatório com elevado grau de assertividade.

Ao analisar-se processo de *Due Diligence* em Recursos Humanos pode-se destacar a seguinte Macro Estrutura:



Fonte: ROCHA (2012, p. 128). *Adaptação e utilização de forma gráfica Venn Radial inspirado neste conteúdo.*

A relação de itens averiguados pode variar enormemente, variando de acordo com o porte e a complexidade das empresas envolvidas e até mesmo as características envolvidas – como constatação de irregularidades ou questionamento, o que acarreta em maior rigor na análise (aprofundamento na verdade).

Portanto, visando ilustrar as abordagens possíveis, pode-se dizer que o processo de *Due Dilligence* em Recursos Humanos muitas vezes engloba itens como:

Folha de Pagamento, Salários, Rotinas Trabalhistas

- Relação de funcionários/ Folha de Pagamento/ práticas salarias.
Folha de pagamento analítica referente aos últimos 5 anos.
- O plano de Cargos e Salários também deverá ser analisado (existindo) – muitas vezes também denominado como Política de Remuneração/Cargos e Salários.
- Detalhamento do Plano de Benefícios ofertados. A abordagem pode ocorrer também via relação da política de benefícios (premiação, assistência médica, cesta básica, refeições, empréstimos, gratificações, etc.), incluindo aqueles que

não transitam pela folha de pagamento e/ou indiretos (veículos, combustíveis, celulares, ajuda com mensalidades, aluguel, etc.).

- Havendo a prática de Comissões, descrever relação paga nos últimos 5 anos, bem como evidenciando sua tratativa Legal (presente em Contrato de Trabalho Aditivo do Contrato de Trabalho).
- Programa de Participação nos Lucros e Resultados dos últimos 5 anos. Importante demonstrar sua estrutura, amplitude e também a forma como é legitimado junto ao Sindicato Laboral. Demonstração de transparência na sua condução como a divulgação regular e ampla também é elemento positivo, merecendo comprovação.
- Extrato de Regularidade das contribuições previdenciárias.
- Autorização para utilização de banco de horas e relatórios de controle de saldo de horas em aberto.
- Provisão de férias e 13º salário individualizada por empregado – citação de 3 meses para gerar amostragem.
- Informar eventuais tributos em atraso (incluindo INSS e FGTS), indicando a natureza, o período, o valor envolvido e o registro contábil de tais passivos.
- Com relação ao processo de parcelamento de INSS, favor disponibilizar a documentação completa relativa a tal parcelamento, tal como: saldo em aberto na presente data e protocolo de parcelamento, por exemplo.
- Favor informar se houve algum questionamento judicial a respeito de INSS, FGTS e IRRF. Em caso positivo, qual tributo foi objeto de questionamento, qual a causa da ação e a que período se refere. Favor disponibilizar o valor dos processos.
- Guias de recolhimento (inclusive depósito judicial) do FGTS eventuais convênios de arrecadação direta referentes aos últimos cinco anos.
- Informar se algum encargo trabalhista (INSS, FGTS e IRRF) está sendo compensado ao invés de pago. Em caso positivo, favor informar os valores envolvidos, as quantias compensadas e as que ainda não foram compensadas na

data da realização deste levantamento. Se possível, encaminhar controle de compensação até a presente data (realização *Due Diligence*).

- Com relação ao enquadramento previdenciário:
 - (i) se as Empresas estão recolhendo o INSS retido de serviços tomados considerados como cessão de mão de obra ou empreitada parcial (se aplicável);
 - (ii) se há ou houve dúvidas sobre enquadramento previdenciário para fins de recolhimento de INSS sobre folha de pagamentos; e
 - (iii) se há algum serviço que esteja listado dentre os publicados pelo Brasil Maior (desoneração da folha de pagamentos).
- Cópia do SEFIP – 5 amostragens dos últimos 5 anos.
- Relação de empregados estáveis – foco em gestantes e dirigentes sindicais – informando período de estabilidade (vide SESMT para abordagem complementar).
- Reclamatórias Trabalhistas – detalhando estágio do andamento da Ação, detalhamento do pleito (legislação desrespeitada por parte do reclamante), previsão e contingência envolvida e grau de possibilidade do pagamento (condenação da empresa).
- Lista de empregados demitidos nos últimos 2 anos anteriores a data-base. Importante conter informações sobre forma do desligamento, valores envolvidos, ocorrência de Acordo no momento do Desligamento, eventual manifestação Sindical (Laboral), podendo ser enriquecido com entrevista de desligamento (existindo).
- Relação de paralização das atividades devido a greves ou manifestações similares (impactando na produção/prestação de atividades). Informações sobre tempo, motivo da paralização/greve, quantidade (estimativa) de pessoal envolvido (%) e resultado deste processo.
- Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) em vigor referente aos últimos 5 anos para atividade preponderante e categorias diferenciadas.

- Guias de contribuição sindical patronal dos cinco últimos anos.
- Guias de contribuição sindical dos empregados relativas às retenções ocorridas no mês de março dos últimos cinco anos.
- Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) em vigor dos últimos cinco anos – inclusive aqueles referentes a prorrogação de jornada de trabalho.
- Com relação as quotas legais, favor informar:
 - (i) sobre o preenchimento da quota de portadores de necessidades especiais (PNE), se aplicável; e
 - (ii) fornecer informações sobre o preenchimento da quota de jovens aprendizes, se aplicável.
- Caso existam, apresentar relação de empregados temporários e estagiários, indicando o nome, a função, o período em que houve a prestação de serviços, remuneração e os respectivos contratos e convênios com escolas (estagiários).
- Com relação aos não empregados, favor fornecer:
 - (i) informação detalhada sobre os prestadores de serviços existentes (pessoas jurídicas, pessoas físicas e representantes comerciais), se aplicável, bem como a forma de remuneração de cada um desses casos e a natureza da prestação de serviços (quais são exclusivos, habituais, se trabalham dentro da empresa, seguem horário certo ou se há subordinação a algum empregado da empresa);
 - (ii) se a empresa possui procedimento padrão de solicitação de documentos a terceiros prestadores de serviços a fim de se protegerem contra ações de responsabilização subsidiária/solidária; e
 - (iii) informações sobre a forma de remuneração dos diretores estatutários não empregados (se há pró-labore) ou se há dividendos/distribuição de lucros.

- Relação das categorias diferenciadas, contemplando nome dos empregados e respectiva jornada de trabalho.
- Recibo de entrega das obrigações acessórias, tais como, DIRF, CAGED e RAIS para os últimos 5 anos. Referente a DIRF, sugere-se cópia da declaração completa.

Fiscalizações Diversas

- Fiscalizações ocorridas na Empresa nos últimos 5 anos, seja na esfera Federal (incluindo INSS), Estadual ou Municipal, bem como fiscalizações do Ministério do Trabalho.
- Livro de registro de inspeção do trabalho de todos os estabelecimentos.
- Eventuais Termos de Ajuste de Conduta (TAC) a que a empresa está envolvida.

Serviço Especializado em Saúde e Medicina do Trabalho

- Quadro dos Serviços Especializados em Saúde e Medicina do Trabalho (SESMT).
- Análise minuciosa de NR's (Normas Regulamentadoras), muito comum em áreas de Segurança de Trabalho e que a Empresa está sujeita devido às suas características.
- Estudo sobre Acidentes de Trabalho, especialmente via CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho).
- Análise/ entendimento do FAP (Fator Acidentário de Prevenção).
- Relação de empregados estáveis - membros eleitos da CIPA e afastados devido a acidente do trabalho – informando período de estabilidade.
- Evidência da realização de treinamentos compulsórios diversos – inerentes a Normas Regulamentadoras.

- Buscar evidenciar a presença de Brigadistas em seu quadro (caso haja ocorrência na empresa).
- Demonstração de licenças, alvarás e autorizações diversas para operação – como emitidas por Prefeitura, instituições de fiscalizações do meio ambiente, Corpo de Bombeiros, entre outros.
- Tratativa dispensada à ambientação de prestadores de serviços diversos com a temática “Segurança e Meio Ambiente” antes da realização de atividades profissionais na empresa.
- Cópia de PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
- Cópia de documentação ref. a PPRA - Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais.

Pontos de Estrutura e Desenvolvimento de Pessoal

- Organograma.
- Código de Conduta Corporativo – e evidência de sua aplicação aos funcionários.
- Pesquisa de Clima Organizacional.
- Balanço Social.
- Declaração de que a empresa não utiliza, na empresa ou em toda a sua cadeia produtiva, trabalho infantil ou análogo ao escravo, não pratica discriminações de qualquer natureza.

10 AÇÕES PROPOSTAS

Diante do exposto, alguns pontos começam a ser destacados como importantes, com vistas a proporcionar a elaboração de um modelo de *Due Diligence* robusto e aplicável, com atenção muito especial para a área de Recursos Humanos:

- Elaboração de um modelo que demonstre o relacionamento entre as múltiplas áreas envolvidas em um Processo de Fusão e Aquisição.
- **Amplio detalhamento dos itens inerentes a Recursos Humanos no processo de *Due Diligence***, buscando a exaustão da análise de pontos que possam gerar problemas futuros, como Passivos Trabalhistas “ocultos” ou falhas operacionais na realização das atividades. Atenção faz-se necessária, pois esses pontos poderão assumir tal impacto que podem inclusive determinar a continuidade da empresa envolvida.
- Buscar analisar a necessidade e validade da implantação de um **Comitê de Recursos Humanos** em um processo de Fusão e Aquisição – permitindo então um processo mais natural em um movimento organizacional tão marcante. Dessa forma tem-se maior sustentabilidade nas ações, especialmente se contar com representatividade de áreas, empresas envolvidas no processo e até com Especialistas em sua composição (otimizando e legitimando sua atuação).
- Buscar o formato de **Governança Corporativa** para legitimar a atuação e atendimento da empresa quanto a sua Dimensão Social. Entram em foco aspectos como a não transgressão dos direitos humanos, internalização e monitoramento de políticas e atitudes de tal área. Também validação de certificações que demonstrem adesão a causas de interesse e responsabilidade social, bem como a abolição de discriminações e preconceitos diversos, como foco para a aceitação da diversidade, em suas mais diversas e múltiplas manifestações.
- Aproveitar o formato de diversas abordagens realizadas e estabelecer a **adoção de algumas métricas e pontos auditados em *Due Diligence* como Indicadores**, permitindo na verdade **Pontos de Controle** de processos internos, garantindo a

manutenção da qualidade da prestação de atividades e como uma das resultantes, a não geração de passivos trabalhistas diversos.

- Buscar estar atento a diversas formas de atuação neste processo (Fusões e Aquisições), especialmente com o Clima Organizacional e **Mudanças Organizacionais**. É sem dúvida um tema muito amplo e não raro é negligenciado neste processo devido ao grande foco/atenção econômica, contábil e societária.

Desta forma evidencia-se o papel estratégico de Recursos Humanos para o sucesso de um processo de Fusão e Aquisição.

11 CONCLUSÃO

Através desse trabalho foi possível constatar que processos de Fusão e Aquisição são movimentos de grande impacto e influência no meio empresarial com nítido crescimento nos últimos anos no Brasil.

Diversas são as possíveis razões para tais movimentos, mas a busca de crescimento e fortalecimento parece fazer muito sentido, pois 68% ocorrem em empresas consideradas de Pequeno Porte (até US\$ 100 milhões), permitindo maior poder de concorrência perante empresas de maior porte, internacionais muitas vezes.

Evidencia-se a importância de Recursos Humanos nesse tema, desde a formação de uma equipe de alta performance, a atuação estratégica da Alta Administração, até o impacto Cultural e Comportamental e a Gestão de Conflitos em potencial envolvido, porém, a importância de um correto processo de *Due Dilligence* focado em RH proporciona maior segurança, amparado sobretudo em transparência e ética. Trata-se de um poderoso mecanismo que visa tornar mais assertivo a efetivação de Fusões e Aquisições.

É importante salientar a importância de Recursos Humanos, especialmente no quesito Passivos Trabalhistas, no processo de *Due Diligence* – momento então especial pois é a oportunidade de alavancar a atuação estratégica de tal área nas empresas. Muitas vezes o meio empresarial, desprovido de um sistema de Governança Corporativa estruturado e legítimo, acaba por negligenciar este tópico (RH), podendo causar sérios danos à evolução da negociação e até inviabilizar a sua concretização/operação.

REFERÊNCIAS

- BOTREL, Sérgio. **Fusões e aquisições**. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- EBOLI, Marisa [et al.]. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implementação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- NESHEIM, John L. **Diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.
- ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão das teorias da administração à gestão estratégica**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.
- RELATÓRIO PRICEWATERHOUSECOOPERS. Fusões e aquisições no Brasil. (DC0) Informação Pública. Dez. 2013. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoes-dezembro-2013.pdf>> Acesso em: 10 set. 2014.
- ROCHA, Dinir Salvador Rios da; QUATRINI, Larissa Teixeira (Coord.). **Direito societário: fusões, aquisições, reorganizações societárias e due diligence**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.
- TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v. 1

REFERÊNCIAS DE APOIO

A BM&FBOVESPA é uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes.

<http://www.bmfbovespa.com.br>

Relação das consideradas “Big Four” em Auditoria no Brasil:

- PricewaterhouseCoopers <https://www.pwc.com.br>
- Ernst & Young <http://www.ey.com>
- KPMG <https://www.kpmg.com/br>
- Deloitte & Touche <https://www.deloitte.com>

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) é um órgão judicante, com jurisdição em todo o território nacional, sendo considerada a última instância na esfera administrativa responsável pela decisão final sobre a matéria concorrencial. Assim, após receber o processo instruído pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae/MF) e/ou pela Secretaria de Direito Econômico (SDE/MJ), o CADE tem a tarefa de julgar as matérias.

<http://www.cade.gov.br/>

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. O IBGC promove palestras, fóruns, conferências, treinamentos e networking entre profissionais, além de produzir publicações e pesquisas. O Instituto conta, ainda, com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, que permite ao participante adquirir mais conhecimento sobre um conjunto de temas necessários para seu bom desempenho dentro das organizações. Ao obter essa certificação, o conselheiro passa a integrar o Banco de Conselheiros Certificados do IBGC

<http://www.ibgc.org.br>