

FUSÃO: é possível sobreviver!

Parte I

Por Eduardo Silva*

Sempre que conto aos meus amigos o desenvolvimento da minha carreira, todos ficam impressionados por 2 aspectos um tanto peculiares: o 1º é o grande número de fusões por que passei, um total de 6 , ou seja, em média 1 a cada 3 anos e o 2º aspecto é como que consegui sobreviver a todas e continuar a desenvolver minha carreira.

Você pode imediatamente ter pensado “sorte”, e talvez até tenha razão, mas garanto que somente este elemento não pode salvá-lo em um processo de fusão.

Aos 19 anos, logo no início da minha carreira, meu primeiro emprego foi marcado pela fusão da empresa de auditoria em que eu trabalhava com outra, colocando-a no *ranking* das Big 5. O problema é que com essa idade você não consegue ter a menor idéia do que fazer. O processo para mim parecia mais uma grande confusão: cada responsável pelo cliente aplicava a metodologia de sua empresa de origem. Assim adaptar-se ao estilo do gerente era extremamente importante para, antes de qualquer coisa, sobreviver. Outra questão importante era demonstrar ao gerente oriundo da empresa A que eu sempre trabalhara como alguém de A e para o gerente oriundo da empresa B que eu sempre trabalhara em B.

Desta experiência de início de [carreira](#) tirei a 1ª lição de um processo de união entre empresas, no qual atributos como [resiliência](#) e adaptabilidade são tão importantes no mundo corporativo como o ar que respiramos, pois sem estas características você corre o risco de ficar pelo caminho. Pouco tempo depois fui convidado por um de meus clientes do [mercado financeiro](#) a assumir a coordenação de sua área de controles internos em finanças e, dado que a perspectiva era muito boa e o salário também, não hesitei em aceitar a [oferta](#). Você deve ter pensado: conseguiu se livrar do problema, não? Nada disso, 2,5 anos depois, esta instituição foi adquirida por outra que chegou com um batalhão de profissionais nos interrogando sobre o quê, como e pra quem fazíamos. Naquela época um colega me disse que estava se sentindo num país invadido na II Guerra Mundial. Como ele é europeu, eu imediatamente concordei.

Deflagrado o processo de *due diligence*, alguns colegas insistiram em esconder informações para proteger seus postos e por mais incrível que possa parecer percebi que eles foram os primeiros a deixar a corporação. Deste episódio tirei minha 2ª lição: o que você faz, como e pra quem, na realidade são processos corporativos, portanto propriedade da empresa. Negar ou omitir informações é o mesmo que dizer ao dono que o que faz não é da conta dele e assim o caminho da rua é quase inevitável. Dessa maneira, a transparência é muito importante para que você demonstre sua

competência e conhecimento da sua empresa de origem. Mas cuidado para não receber fogo amigo pois mais importante que a transparência é saber com quem você deve ser transparente.

Durante este processo de fusão, tive a sorte de encontrar um amigo no metrô que me falou de uma [oportunidade](#) em sua instituição. Tratava-se de uma vaga para alguém de finanças que falasse francês para atuar na área de reporte à matriz. Naquela época eu nada entendia de reportes internacionais, mas falava um pouco de francês. Com a indicação do meu amigo, participei do processo de seleção com outros candidatos e ao final fui contratado. Deste episódio tirei minha 3ª lição: tão importante quanto a sorte (encontro casual no metrô), é ter um bom *networking*, neste caso meu amigo Silvio Ferreira, hoje um dos meus sócios na empresa de consultoria. Outro fator importante é estar tecnicamente preparado: falar francês era a capacitação obrigatória para a vaga.

Depois de um tempo atuando nesta nova corporação, meu diretor perguntou se eu falava espanhol, respondi que não e perguntei o por quê. Havia surgido uma oportunidade de desenvolver um projeto no Uruguai e ele tinha pensado em me indicar. Imediatamente respondi que iria, mas ele prontamente me perguntou: “E o espanhol?” Minha resposta foi: “Que espanhol?” Depois de boas risadas, expliquei melhor que não havia estudado o idioma espanhol por falta de necessidade, mas com esta oportunidade eu não o decepcionaria. Para minha felicidade este diretor me indicou, aceitando correr este risco.

Você dirá: mas, Eduardo, o que sua transferência tem a ver com um processo de fusão? E eu muito claramente direi: NADA. O ponto aqui não é a fusão, mas sim a atitude. Para que você sobreviva num processo de fusão não poderá ter medo de se arriscar e deverá ter a coragem e o bom humor necessários para enfrentar as adversidades e obstáculos que poderão surgir durante o caminho, esta é a 4ª lição.

Hoje paramos nossa conversa por aqui, mas na próxima semana continuaremos com a parte II de **“Fusão: é possível sobreviver!”**

PERFIL



Com quase 20 anos de experiência, Eduardo Silva é sócio-diretor da FBM Consulting. Atuou em posições de destaque em instituições financeiras europeias e em uma das quatro maiores empresas globais de auditoria externa, exercendo suas atividades no Brasil, França, Holanda, Itália, Japão e Uruguai. Contador de formação pela Fundação Santo André e pós-graduado em Controladoria pelo Mackenzie, possui MBA Executivo Internacional pela FIA-USP, com módulos nas Universidades de Cambridge (Inglaterra), Emylon Business School (França) e Lingnan University College (China). Aqui, falará sobre estratégia