

HUMAN DUE DILIGENCE

Human due diligence é um conceito pouco divulgado entre nós e, por consequência, arredado ainda dos projectos de F&A que se realizam em Portugal. Mas não deveria sê-lo... sai caro.

TEXTO
FRANCISCO RICARDO
Managing Partner da Alter Via, SA
f.ricardo@altervia.pt

EM ÉPOCAS DE FINAL DE CRISE, como a que actualmente vivemos, é habitual o resurgimento de movimentos de crescimento empresarial, materializado em operações de fusão ou aquisição (“M&A”), transferências de activos, reestruturações societárias, elaboração de *prospects* para ofertas públicas de acções (“IPO”), adopção de práticas de governação corporativa, *project finance*, entre outras operações empresariais.

A complexidade destes investimentos e transacções empresariais exige, cada vez mais, transparência e segurança. É neste contexto que a *due diligence* (expressão de origem anglo-saxónica que, se traduzida literalmente, significaria “devida cautela ou diligência”) adquire um papel de destaque, tornando-se essencial para a realização de um bom negócio.

Due diligence constitui-se como um processo de análise e avaliação detalhada de informações e documentos pertinentes de uma determinada sociedade, podendo assumir diversos enfoques: contabilístico, jurídico, comercial, produtivo, humano, etc. Busca-se, assim, obter uma “radiografia” da sociedade de forma a prepará-la para a operação que se segue.

Todavia, estudos recentes, de entre os quais sobressai o “M&A Transactions and the Human Capital Key to Success – Global Report 2009”, da autoria da Hewitt Associates (www.hewittassociates.com), realçam a importância do capital humano em processos de consolidação empresarial pela via M&A.

O estudo conduzido pela Hewitt revelou que, nos últimos dois anos, 83% dos processos europeus de M&A não atingiram os objectivos pretendidos com a operação e, em 92% desses casos, os desafios colocados ao capital humano (alinhamento cultural, duração do processo de integração e perda de talentos chave) foram apontados como a principal razão do falhanço. Fica claro, portanto, que estes inúmeros casos de insucesso de M&A de empresas se ficaram a dever ao facto de ter sido ignorado ou subestimado o conhecimento dos aspectos relativos

às pessoas, isto é, à falta de uma adequada *human due diligence*.

A compreensão da cultura de uma organização, do papel que cada indivíduo desempenha e das competências e atitudes dos seus colaboradores assume uma amplitude tão crítica, em processos de M&A, como o conhecimento aprofundado dos aspectos financeiros, fiscais, comerciais, produtivos, de ambiente e outros.

A *human due diligence* permite identificar competências em falta, pontos de atrito e diferenças no processo de tomada de decisão. Mais ainda, permite tomar decisões críticas relativamente às pessoas – quem fica, quem sai e quem assume a gestão do negócio, no momento do anúncio do acordo ou imediatamente após a sua comunicação.

Contudo, apesar dos índices e das razões de insucesso de operações de M&A, os seus agentes continuam a subvalorizar a componente humana, colocando-a em último lugar nas suas preocupações e, mesmo assim, apenas de forma mitigada. Um exemplo concreto desta hierarquia de cuidados a ter veio estampado no *Jornal de Negócios*, de 23/09/2009, na rubrica “Especial – O regresso da consolidação”. O artigo, sob o título “Novo apetite pela compra de empresas dá suporte às bolsas”, inicia o seu texto com a frase “As fusões e aquisições estão de volta.” No final do artigo, em caixa, “Aspectos a não descuidar numa operação de F&A”, o autor realçava quatro conselhos: 1 – Cálculo das sinergias (...efectuar um cálculo cuidadoso das sinergias que uma operação de fusão



