

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E
CONTABILIDADE

CURSO DE ECONOMIA



NOVAS TENDÊNCIAS PARA AS FUSÕES

MARCÍLIO DE SOUSA CHAVES

FORTALEZA – CE.

2002

NOVAS TENDÊNCIAS PARA AS FUSÕES

MARCÍLIO DE SOUSA CHAVES

Orientador: Prof. Eurípedys Ewbank Rocha

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade, para obtenção do grau de especialista ao curso de Economia da Universidade Federal do Ceará, como requisito final para a obtenção do título de Bacharel em Economia.

FORTALEZA –CE

2002

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de economia, como parte dos requisitos necessário à obtenção do título de Bacharel em Economia, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Marcílio de Sousa Chaves	Média
Prof. Eurípedys Ewbank Rocha Prof. Orientador	Nota
Prof. Eriyaldo Moreira Gadelha Membro da Banca Examinadora	Nota
Prof. Fábio Maia Sobral Membro da Banca Examinadora	Nota

Monografia aprovada em 21 de fevereiro de 2003.

FORTALEZA – CE.

2002

- A Deus.
- Aos meus pais, pelo amor que nos une.
- Aos meus irmãos.

Dedico este trabalho

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO	i
SUMÁRIO	ii
RESUMO	iii
INTRODUÇÃO	01
1. AS OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO	03
1.1. Fusões e Mutações de Empresas	06
1.2. Fusões e Parcerias: empresas reduzindo custos	08
1.3. Logística: um setor promissor com relação a parcerias e fusões	10
1.4. As fusões chegam aos Meios de Comunicação	13
1.4.1. As fusões no setor de telefonia	14
1.5. Histórico de fusões e parcerias	15
2. CONSUMIDOR NEM SEMPRE GANHA COM AS FUSÕES	21
2.1. As fusões de bancos	23
2.2. Fusões: nem sempre é garantia de sucesso	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema sobre fusões de empresas dando um novo enfoque para as novas caracterizações e tendências das fusões nos mais diversos ramos. Inicialmente fala-se nas operações de fusão e aquisição mostrando que elas deixaram de ser um segredo guardado a sete chaves e já foram incorporadas ao dia a dia das empresas como estratégia para ganhar competitividade. Em seguida destaca-se que com as fusões e políticas de diversificações de atividades as empresas almejam mais qualificação e produtividade. Foi dada ênfase também às fusões como um recurso usado pelas empresas para reduzir custos. Evidencia-se a logística como um setor promissor com relação a fusões sendo um recurso usado pelas empresas para otimizar suas operações, reduzir custos e obter ganhos de eficiência. Fala-se nas fusões e parcerias na área de comunicação e telefonia e faz-se um pequeno histórico das fusões e parcerias que deram certo. Mostrou-se também o outro lado da história, onde as fusões nem sempre beneficiam o consumidor, as fusões de bancos causando preocupações, e ressaltando que nem sempre fusão é garantia de sucesso.

INTRODUÇÃO

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.

Segundo PORTER (1999, p. 01):

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva.

De acordo com o mesmo autor:

Uma empresa em uma indústria muito atrativa pode ainda assim não obter lucros atrativos, se tiver escolhido má posição competitiva. Por outro lado, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar em uma indústria tão desfavorável que ela não é muito lucrativa, e maiores esforços para melhorarem sua posição será de pouco benefício (IBID)

Nos últimos anos, a economia mundial tem passado por mudanças importantes. A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico além das fronteiras da empresa. Verifica-se uma tendência às transformações contínuas e cada vez

mais aceleradas na busca desse objetivo, baseada em elevações constante de produtividade, atualização tecnológica, dinamização, entre outros fatores. Em virtude disto observa-se a ocorrência de fusões, aquisições, alianças estratégicas e parcerias entre empresas que atuam num mesmo setor ou setores diferentes.

A intenção ao fechar acordos de parcerias com grupos concorrentes, ou até mesmo criar uma nova companhia com administração independente para atuar no setor, é tornar-se mais competitiva tanto no mercado interno como no mercado externo. Um dos principais fatores que impulsionaram a intensificação desse movimento de parcerias no Brasil, foi a queda da inflação depois do Plano Real, que permitiu aos consumidores fazer a comparação de preços.

Além das fusões clássicas entre as empresas, surge uma nova tendência de parcerias que está explicitada na quantidade crescente de fusões nos setores de logística e distribuição. A busca incessante por redução de custos e ganhos de eficiência através da otimização de fluxos tem como principal objetivo disponibilizar produtos mais baratos aos consumidores e conseqüentemente torná-los mais competitivos.

Ao compartilhar a mesma infra-estrutura, o objetivo dessas empresas baseia-se em diluir os custos fixos unitários de cada produto com o aumento dos volumes distribuídos, sendo esse um dos fatores preponderantes para a realização de negócios dessa modalidade. A priori, o objetivo inicial e o percurso natural das empresas que buscam essas estratégias é a ampliação de negócios no mercado interno, posteriormente aumentar sua força competitiva e passar a competir no mercado externo, destacando-se ainda que a união dessas empresas ganha visibilidade no exterior, tornando-se mais fácil atrair investimento externo.

1. AS OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

As fusões e aquisições deixaram de ser um segredo guardado a sete chaves e já foram incorporadas ao dia-a-dia das empresas para melhorar a sua eficiência. De acordo com o jornal “O Estado de São Paulo”, estudo realizado pela Price Waterhouse Coopers com as 500 empresas de maior faturamento no Brasil, revela que pelo menos 40% delas fecharam alguma destas operações entre janeiro de 1997 e setembro de 2001.

Segundo a mesma fonte:

As fusões e aquisições perderam a cura mística e não são mais encaradas como algo vergonhoso no mundo empresarial, que revelava que as companhias não estavam conseguindo ganhar dinheiro.¹

Esse tipo de negócio, antes restrito às grandes companhias, hoje está disseminado entre as empresas menores.

Um estudo coordenado por Beer, mostra que as 333 operações de compra que ocorreram entre janeiro de 1997 e setembro de 2001 envolvendo as 500 maiores empresas por faturamento corresponderam a apenas 18% das aquisições realizadas no Brasil no período.

Isso, quer dizer que um número expressivo de negócios foi fechado por empresas não incluídas entre as maiores, porque são de menor porte ou pelo fato de ainda não estarem no Brasil.

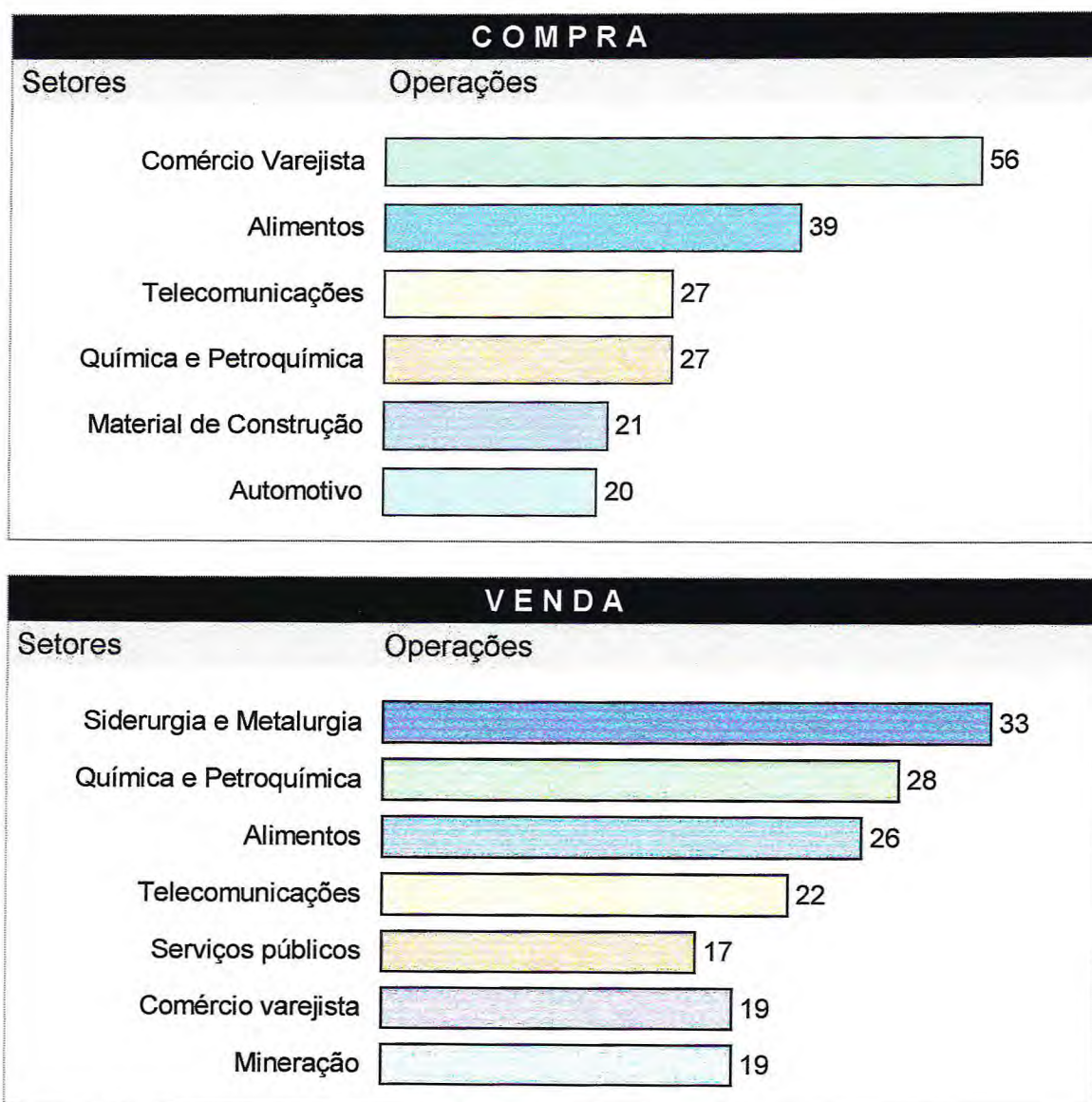
A conclusão do estudo, segundo Beer, é que a compra foi a estratégia usada por quase um terço das 500 maiores companhias no período para crescer e ampliar a sua atuação no mercado brasileiro.

¹ Raul Beer - Apud Jornal O Estado de São Paulo, 14/01/02, p. B4.

Observando os gráficos onde figuram os setores com maior número de transações entre janeiro de 1997 e setembro de 2001, observa-se que os setores que apresentaram maior movimento de compras foram o comércio varejista, com 56 negócios, alimentos (39), telecomunicações (27), química e petroquímica (27), material de construção (21), e automotivo (20). Beer ressalta que: “a compra é o caminho mais rápido e menos arriscado. Além de evitar a concorrência direta” (IBID).

BALANÇO DOS NEGÓCIOS

Setores com maior número de transações entre janeiro de 1997 e setembro de 2001



Fonte: Price Waterhouse Coopers

O controle compartilhado da administração das companhias foi outro traço comum das operações fechadas no período. De acordo com o estudo, 57% das aquisições foram estruturadas para o comprador exercer o controle da administração. “Isso é uma evolução” diz Beer, ressaltando que antes não interessava a muitas empresas ter um sócio estratégico.

O capital estrangeiro predominou tanto entre aquisições como entre operações de venda que ocorreram entre as 500 maiores nos cinco anos do período. Na média, o dinheiro vindo de fora participou de 60% das aquisições. Esse percentual superou 80% nos setores mais intensivos em tecnologia como eletroeletrônica, tecnologia e computação, mecânica e química e petroquímica.

De acordo com o estudo, o capital estrangeiro respondeu por 53% das 300 operações de venda feitas por 162 empresas entre as 500 maiores do país em faturamento. No pensamento de Beer: “Se por um lado os estrangeiros compram, eles também vendem” (IBID). Na sua avaliação, esse movimento reflete o dinamismo da economia globalizada e contraria o discurso de que está ocorrendo desnacionalização.

Vale ressaltar os estudos de Porter e Lecraw, buscando detectar as condições determinantes do sucesso das diversificações.

No trabalho de Porter, para o período 1950-1986, o critério adotado para traduzir o êxito da política das diversificações foi a retenção das empresas diversificadas, isto é, as tentativas de implantação de firmas em outros setores com permanências, referendadas ao longo deste intervalo, são uma tradução do acerto da estratégia. O estudo englobando trinta e três companhias líderes norte-americanas revelou uma preferência de setenta por cento pelo método das aquisições como forma de diversificar.

Os critérios apontados para a diversificação, de acordo com Porter, são: a administração de portfólio; reestruturação; transferência de habilidades e atividades compartilhadas. A primeira e a segunda opção tendem a ser muito dispersivas, abarcando firmas sem identidade alguma com a matriz, neste caso, a estratégia tende a transformar-se em tática de comprar e vender ativos nos momentos oportunos, portanto, mais uma especulação ao invés de construção. As duas últimas permitem o florescer da sinergia, isto é, a expansão

de conhecimentos adquiridos ou a divisão de responsabilidade visando ao crescimento de longo prazo.

O trabalho de Lecraw envolve as duzentas maiores empresas do Canadá, tendo como intenção descobrir se estratégias adequadas de diversificação, sugeridas pelas características estruturais dos setores onde as empresas estão instaladas, são adotadas ou não na prática. Para efeito de comparação foram idealizadas quatro categorias teóricas: negócio único – para firmas com crescimento rápido, lucratividade acima da média ou para firmas pequenas e com baixa participação de mercado; integração vertical – indústria concentrada, com grande participação de insumos em seus custos; negócio relacionado – indústria com altos níveis de P&D e gastos com publicidade; e negócio não relacionado – base industrial concentrada e mercado muito dividido, com pequeno crescimento da indústria.

A conclusão de Lecraw indica uma boa aderência, 73% das firmas envolvidas no estudo. Esta aderência, contudo, decai sensivelmente quando se estuda as firmas subsidiárias, mais condicionadas às suas próprias estruturas originais. Assim, não haveria um elo tão nítido entre diversificação e estrutura industrial.

1.1. Fusões e mutações de empresas

Foi-se o tempo em que as empresas geravam toda a sua renda vendendo somente seus produtos. Estamos em um tempo no qual certas indústrias se misturam com bancos, outras penetram no setor de serviços. Se não vejamos. Segundo PASTORE IN: (www.josépastore.com.br) :

No passado, a receita da General Eletric provinha inteiramente da venda de turbinas de avião, tomógrafos e produtos semelhantes. Hoje se origina da assistência técnica prestada aos compradores desses bens. É o caso também da Varig que anos a fio, ganhou dinheiro transportando passageiro e carga. Hoje, ela gera boa parte da sua receita vendendo a marca Smiles para os bancos que a colocam nos cartões de crédito.

As empresas estão passando por mutações. Algumas se fundem; outras se dividem; e muitas entram em novos ramos, a ponto de descaracterizar a tradicional divisão das atividades econômicas em agricultura, indústria, comércio e serviços.

Há mutações revolucionárias. O recente interesse pela logística se retrata através das novas formas de atuação das empresas que estão alterando as suas características visando alcançar novos mercados. Podemos citar o caso da Unilever, empresa varejista, que entrou no ramo da limpeza, para isto criou uma subsidiária com equipes de funcionários que são enviados a fábricas, escritórios e residências para fazer a limpeza diária. É o caso também da rede McDonald's grande produtora de sanduíches, que está indo para o ramo de hotelaria usando todo o seu conhecimento em higiene, automação e presteza; o caso também do Unibanco, começando a crescer no ramo do entretenimento dispondo de nove salas de cinema.

Com efeito, as mutações nas empresas provocam alterações nos quadros de pessoal, passando a exigir alta produtividade dos empregados, exigindo também uma melhor qualificação.

Com isto lança-se um grande desafio para as escolas brasileiras e agências de formação profissional. O ramo da educação como um todo tenderá a crescer muito daqui pra frente.

Novas oportunidades de trabalho surgirão para quem se dedica às tarefas de reciclar, retreinar e reconverter profissionais tanto em escolas tradicionais como em cursos avulsos.

Para confirmar isso, basta ver a explosão de treinamentos de curta duração que são oferecidos no mercado educacional informal que é constituído por uma miríade de cursinhos realizados à noite ou durante o dia com vistas a capacitar os jovens para chegar no nível de eficiência exigido pelos novos arranjos empresariais.

1.2. Fusões e parcerias: empresas reduzindo custos

Uma onda de fusões e aquisições varreu o mundo dos negócios e empresas que não optaram por isto começam a procurar parcerias no intuito de reduzirem custos e se tornarem mais competitivas.

A intenção, ao fechar acordos com grupos concorrentes, ou até mesmo criar uma nova companhia com administração independente para atuar no setor, é tornar-se mais competitivo tanto no mercado interno como no externo.

Temos como exemplo, a Sadia e os grupos Martins e Accor, que acabam de selar um acordo para formar uma nova empresa especializada na distribuição de produtos e prestação de serviços para alimentação fora de casa, que são bares, restaurantes, padarias e lanchonetes. Já a BRF Internacional Foods, companhia comercial exportadora criada pelas concorrentes Sadia e Perdigão, acaba de abrir o seu primeiro escritório fora do país, em Moscou na Rússia.

O ritmo crescente de negociações de parcerias entre empresas é tão acentuado que: “Quem não comprou ou não foi comprado está em busca de parcerias”².

Para o Sócio Diretor da Simonsen Associados, Antônio Cordeiro:

*“enquanto nos dois últimos anos o foco dos negócios esteve voltado para a Internet e a nova economia, esse lado de parcerias ficou escondido. Mas elas vêm se intensificando nos últimos 12 meses”*³.

O fator principal para ocorrer a consolidação desses tipos de negócios é essencialmente, diluir custos fixos unitários de cada produto com o aumento dos valores distribuídos, ao compartilhar a mesma infra-estrutura caem os custos fixos unitários. Ao se

² Luiz Ferezin - sócio diretor da Accenture.

³ Antônio Cordeiro - Sócio Diretor da Simonsen Associados. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 22/10/02. p. B4

unirem as empresas ganham visibilidade no exterior e conseguem captar dinheiro lá fora mais barato e com maior facilidade.

O pano de fundo de todo este movimento de fusões e parcerias é a maior competição global. De acordo com Cordeiro: uma série de fatores contribuiu para o movimento de parcerias se acentuar, entre eles a queda da inflação, que permitiu ao consumidor comparar preços.

Duas áreas que tendem a aumentar suas parcerias são, de acordo com Ferezin: “As áreas de logística e distribuição. Os ganhos de eficiência nestas áreas podem chegar a 30%”. A maior parte das associações é fechada para unir as distribuições de produtos porque neste caso, é possível não só reduzir os custos, mas também ampliar a receita. Com entregas mais rápidas, pode-se ter produtos mais competitivos no mercado.

Ferezin pondera também que outros alvos de associações na logística são as áreas administrativas, conhecidas como back Office, que engloba contabilidade, manutenção e recursos humanos, e a de compras. Com relação a área de compras Ferezin explica que as parcerias ainda são pouco relevantes, mas a tendência é de crescimento pois “Quando você tem um volume maior de produtos para comprar, as condições de negociação acabam sendo melhores”.

Em vista a este novo formato de negócios, executivos fazem observações e dizem que: “com a concorrência acirrada, é preciso reduzir custos para sobreviver. É a lei do mercado”. As melhores oportunidades para os ganhos de eficiência e redução de custos encontram-se através do bom desempenho no setor de logística.

Um exemplo de fusão bem sucedida foi a Akros S/A e a Amanco Brasil, indústria especializada em tubos e conexões apesar da transação bem sucedida, a Amanco Brasil estuda agora parcerias com empresas na produção e distribuição de produtos elétricos, tomadas e interruptores. “Queremos aumentar a nossa eficiência atuando em outros segmentos”⁴.

⁴ André Fowth – Diretor Comercial da Amanco Brasil.

Passados dois anos da união entre as marcas Akros e Fortilit, adquirida em 1991, o resultado foi um sucesso, pois foi atingido o segundo lugar no ranking do setor, ficando atrás apenas da Tigre.

Segundo o diretor da empresa o negócio foi de grande valia porque houve complementação de linhas de produtos e os canais de distribuição das duas empresas. Ainda segundo o diretor, com a união das duas companhias foi possível, além de galgar o posto de vice-líder do segmento de tubos e conexões, melhorar substancialmente as margens de ganho porque os ativos da empresa ou os custos fixos passaram a ser aproveitados ao máximo por causa do maior volume de produção.

1.3. Logística: um setor promissor com relação a parcerias e fusões

De acordo com especialistas, o ramo de logística ganhou impulso com a abertura econômica, que incentivou uma maior concorrência de produção e a entrega dos produtos, e também em função do desenvolvimento da tecnologia da informação e da estabilidade econômica, que freou a especulação de estoques pelo mercado.

A logística pode ser definida como o processo de elaboração, implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, a eficiência e a eficácia do fluxo e da gestão da matéria prima, semi-acabados, produtos acabados e informações, minimizando os custos. Vale ressaltar que todos esses aspectos devem ser direcionados conforme as exigências dos clientes.

A logística no Brasil está no auge de uma revolução, tanto em termos das práticas empresariais quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para a existência de uma logística moderna.

O rápido crescimento do comércio internacional, e principalmente das importações, gerou uma enorme demanda por logística internacional, uma área para a qual o país nunca havia se preparado adequadamente tanto em termos burocráticos quanto de infra-estrutura e práticas empresariais. Por outro lado, o fim do processo inflacionário induziu a

uma das mais importantes mudanças na prática da logística empresarial, ou seja, o crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores.

Antes da estabilização econômica, as contínuas mudanças de preço causadas pela inflação criavam enormes incentivos para prática especulativas no processo de compras, e tornavam impossível qualquer tentativa de integração na cadeia de suprimentos. O processo especulativo gerava, também, enormes ineficiências na utilização de ativos, pela necessidade de dimensionar os recursos para o pico da demanda mensal, gerada pelo processo de concentração das compras no final do mês.

Existem diversos motivadores que levam a uma crescente busca pela integração das operações de produção e logística, no âmbito da cadeia de suprimentos. A pressão para reduzir os níveis de estoque, em função dos elevados custos de oportunidade de mantê-los; pressão para agilizar o atendimento ao cliente, reduzindo o prazo de entrega e aumentando a disponibilidade, tendo em vista a crescente exigência dos clientes nos últimos anos; pressão para customizar em massa, ou seja, oferecer para uma grande variedade de clientes produtos desenhados exclusivamente para atender suas necessidades específicas, ainda como reflexo das crescentes exigências nos últimos anos.

Observa-se que atualmente, grandes empresas, de diferentes ramos, estão investindo consideravelmente em programas de logística. Pelos jornais tem-se conhecimento que o fabricante de cigarros Souza Cruz e a AMBEV, produtora de cervejas, estão se unindo para distribuir juntas, seus produtos para os pequenos varejistas, com isto ambas vão economizar com a operação. Como outro exemplo temos, Bauducco e Visconti que também se associaram para reduzir custos de logística e distribuição de panetones, biscoitos e bolos.

Parcerias como esta são cada vez mais freqüentes e agitam o mercado profissional não só porque recrutam mão de obra altamente qualificada para dirigir tais programas como ainda recorrem a operadoras de logística e consultorias em busca do talento de profissionais do ramo.

As operadoras enxergam um campo de crescimento bastante promissor no Brasil, pois a área de transportes ainda está sendo desregulamentada, e também aguardam procedimentos do Governo em relação à navegação de cabotagem.

No caso do setor varejista, a ABRAS⁵, está liderando o Movimento ECR Brasil, juntamente com empresas produtoras de bens de consumo não duráveis, cujo objetivo é aumentar a cooperação nos canais de suprimento, visando reduzir custos e melhorar a qualidade de serviços.

Como exemplo de associação no setor varejista podemos citar o caso do Grupo Pão de Açúcar que se uniu a Unilever para a distribuição de produtos

Apesar de amplo, o movimento de mudanças é ainda recente.

De acordo com Isabel Figueiredo⁶:

Tudo ainda é recente na área de logística. Neste caso, vejo que o mercado de trabalho para profissionais desse setor está crescendo muito no Brasil, mas é preciso buscar a formação profissional certa como Economia, Administração, Engenharia ou qualquer outra profissão desde que se tenha um bom complemento e base em transportes, comércio exterior e negociação, além da básica, como línguas.

O que se observa é que há uma forte valorização dos profissionais e da logística, apesar de muita gente não saber o que isso seja, na verdade, uma operação logística prevê a otimização de fluxos, velocidade de produção e de entrega e ajuste de estoques, como consequência, a redução dos custos do produto cai entre 15% e 30%.

Nos últimos anos as empresas descobriram e replanejaram seus departamentos de transporte, exigindo uma mão de obra especializada e escassa no Brasil. De acordo com Paulo Fernando Fleury⁷:

Nos Estados Unidos a área de logística, que movimenta US\$1 trilhão, representa 10% do PIB norte americano. No Brasil não

⁵ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

⁶ Isabel Figueiredo – Diretora de Logística e Suprimentos da CSN. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 8/04/02, p. B9.

⁷ Paulo Fernando Fleury. Diretor do Centro de Estudos de Logística da Coppead. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 08/04/02, p. B9

há estatísticas precisas sobre o segmento, mas estimamos que o setor movimenta no máximo 3% do PIB que é hoje de R\$1 trilhão mas tem potencial para até 17% representando negócios de R\$170 bilhões.

Com o crescimento desse setor, a demanda pelo profissional de logística é maior que a oferta, com tendência a escassez.

1.4. As fusões chegam os meios de comunicação

Os meios de comunicação devem passar por intenso processo de fusão, reestruturação e investimento nos próximos anos, a partir da aprovação pelo Senado, de emenda constitucional que permita a entrada do capital estrangeiro até o limite de 30% e permita que essas empresas venham a ser controladas por pessoas jurídicas. Hoje, apenas pessoas físicas, brasileiros natos e residentes no país podem ser controladores de um meio de comunicação, seja jornal, revista, emissora de rádio ou televisão.

Segundo Francisco Mesquita Neto⁸:

“A permissão para que empresas de comunicação sejam controladas por pessoas jurídicas vai provocar uma reestruturação na gestão por meio de profissionalização da administração com os atuais controladores, a maioria famílias, passando a compor holding”.

Com a aprovação do projeto encerra um ciclo e dá início a outro, onde haverá empresas mais fortes, produzindo conteúdo de maior qualidade, sem perder o foco de brasilidade, parafraseando Francisco Mesquita Neto.

De acordo com executivos do setor, o projeto visa resguardar valores nacionais, na medida em que fortalece as empresas locais, para isso, essas empresas precisam de fontes de financiamento para adquirir um bem caro a países em desenvolvimento como tecnologia; a maioria se queixa das atuais taxas de juros que dificultam investimentos e com a abertura do setor, haverá novas possibilidades de captação, como as bolsas e investidores locais e estrangeiros.

⁸ Francisco Mesquita Neto – Presidente da Associação Nacional de Jornais IN: Jornal O Estado de São Paulo, 15/05/02, p. b10

A reestruturação das empresas abre espaço para sinergias e acordos operacionais entre grupos rivais, parcerias entre as empresas devem ser a regra a partir do novo cenário, onde se prevê também maior competição entre elas, mas no conteúdo do que na infraestrutura.

Já na opinião de João Carlos Saad⁹: *“Empresas regionais terão espaço garantindo no novo cenário, mas médias e grandes, presentes nos principais mercados devem se preparar para melhores produtos”*.

O que exigirá fusões, parcerias e sinergias. Tudo para atrair público e anunciantes.

1.4.1. As fusões no setor de telefonia

Depois de quatro anos de crescimento é chegada a hora da consolidação para o mercado de telecomunicações.

Em meio a crise mundial que enfrenta o setor, as operadoras brasileiras pressionam a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) para rever as regras e antecipar o prazo para o início da mudança no controle acionário das empresas de telefonia. O movimento acontece em meio a mudanças no conselho diretor da agência, com a mudança pode acontecer um novo rumo para a política do setor, onde o foco passa de universalização do serviço para o fortalecimento da competição em um mercado em que as operações buscarão ganhar escala por meio de fusões e aquisições.

Segundo um analista: “O grande desafio da Anatel será garantir a competição ante as grandes fusões”.

As empresas fizeram várias sugestões de revisão do modelo das telecomunicações. Entre as principais está a antecipação para este ano de permissão para a mudança no controle das empresas que pertenceram ao Sistema Telebrás.

⁹ João Carlos Saad – Presidente da Rede Bandeirantes. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 15/02/02, p. B10

A necessidade de liberar as fusões para o setor de celulares é maior. “Quando as empresas reclamam do modelo tarifário, o problema verdadeiro pode ser falta de escala” diz um analista.

O novo presidente Schymura, um perito em regras antitruste, assumiu a agência com o desafio de manter e fortalecer a competição nos mercados onde ele já existe, incentivar a concorrência na telefonia local e permitir que as empresas se fortaleçam por meio de fusões e aquisições sem prejuízo ao consumidor.

Em relação ao quadro internacional, as autoridades regulatórias dos Estados Unidos adiaram uma votação sobre as regras de competição na telefonia local do país porque não conseguiram concordar quanto ao papel da fiscalização dos Estados

Michael Powell¹⁰ encontrou resistência de três dos quatro outros comissários da agência. Eles não apóiam seus planos para relaxar regras que exigem que gigantes da telefonia local como a Verizon Communications compartilhem suas redes com a AT&T e outros concorrentes.

Em um anteprojeto de 400 páginas que circulou entre os comissários, Powell propôs suspender a exigência de acesso às redes quando determinados parâmetros tiverem sido atingidos. Os parâmetros poderiam ser, por exemplo, o grau de participação de uma rival no mercado ou o número de equipamentos de rede telefônica em uso em uma determinada área.

A FCC adiou sua decisão a fim de atingir um consenso sobre a questão que deve reformular o setor de telecomunicações dos Estados Unidos durante os próximos anos.

1.5. Histórico de fusões e parcerias

A nova HP, nascida da união com a Compaq Computer, trata-se da maior fusão do mercado de informática, que criou uma companhia do faturamento anual de US\$ 81,7 bilhões.

¹⁰ Michael Powell - Presidente da Comissão Federal de Comunicações (FCC)

A Compaq foi comprada por US\$ 19 bilhões em ações. O processo de união entre as empresas levou um bom tempo e recebeu oposição de herdeiros dos fundadores da HP, incluindo o ex-diretor da empresa Walter Hewlett.

Segundo Michael Capellas¹¹: “o setor passa por um momento de inflexão”. Dentre as mudanças, o executivo destacou a digitalização de toda a informação, a necessidade das pessoas estarem conectadas em todo lugar, os sistemas que não podem sair do ar em nenhum momento e os equipamentos que precisam trabalhar em rede, independente de qual é o fabricante.

Segundo ainda o presidente:

“O novo cenário oferece espaço para menos empresas, que precisam ser maiores e oferecem soluções mais completas”.

A HP segundo o presidente, planeja cortar 15 mil de seus 150 mil funcionários em todo o mundo, a nosso ver, a parte menos simpática da transação.

No entanto, o diretor financeiro da HP, diz que a união das empresas deve resultar numa redução de gastos de US\$2,5 bilhões por ano. Devido a sobreposição de algumas operações, há risco de diminuição de 4,5% no faturamento da companhia, destacando porém, que existem oportunidades de aumento da receita com a união.

Vale frisar que a marca Compaq e HP vão coexistir no mercado residencial de microcomputadores e portáteis. Para os clientes empresariais, estes produtos levarão a marca Compaq. A linha de servidores terá a marca HP.

É bom que se diga que, a empresa resultante da fusão das duas gigantes, será a segunda em volume de negócios do setor, atrás apenas da IBM.

A HP e a Compaq são, atrás da também americana Dell, a número dois e a número três no mercado mundial de vendas de computadores pessoais para o mercado

¹¹ Michael Capellas – Presidente da HP.

corporativo. A nova empresa terá mais força para enfrentar a Dell, que iniciou uma guerra feroz de preços num mercado já bloqueado com a queda no crescimento econômico. Os atuais acionistas da HP deterão 64% da nova empresa, e os da Compaq, 36%.

Outro exemplo que vale destacar, diz respeito a parceria entre a Philips e a Nike, duas gigantes dos setores de eletrodomésticos e de equipamentos esportivos, calçados e roupas, selaram uma parceria para fabricar produtos de áudio feitos sob medida para os esportistas. Inicialmente, serão produzidos seis modelos de aparelhos de áudio que reproduzem arquivos que utilizam novas tecnologias bastante disseminadas na internet. O equipamento será fabricado na unidade da Philips de Hong Kong.

A perspectiva a médio prazo, é que essa linha de produtos se amplie e as duas empresas comecem a comercializar roupas esportivas, bolas e calçados, entre outros, equipados com dispositivos eletrônicos.

Com relação a fusão da Nestlé e Chocolates Garoto, o que se sabe é que a Chocolates Garoto dona de 23,8% do mercado de chocolate e de um faturamento de R\$450 milhões em 2001, já pertence a Nestlé. Para se tornar responsável por mais de 50% das vendas de chocolates no País e ultrapassar a Kraft Foods, dona da marca Lacta, especula-se que a Nestlé tenha desembolsado R\$1 bilhão. No entanto o CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômico irá avaliar se a negociação fere as normas de concorrência do País.

Vale ressaltar que diante do novo cenário das fusões, o novo papel do CADE apresenta uma maior flexibilidade na aprovação de parcerias. Atualmente suas características apresentam uma menor rigidez em comparação com o período em que predominavam as fusões nos moldes tradicionais.

“O segmento de chocolates é um dos pilares da Nestlé no mundo. Com esta aquisição, vamos consolidar no Brasil, nossa posição neste mercado”, disse Ivan Zurita.¹²

A transação foi comunicada pessoalmente por Zurita ao presidente do CADE João Grandino Rodas, informando que a Nestlé terá 22% de participação num cálculo que

¹² Ivan Zurita – Presidente da Nestlé no Brasil.

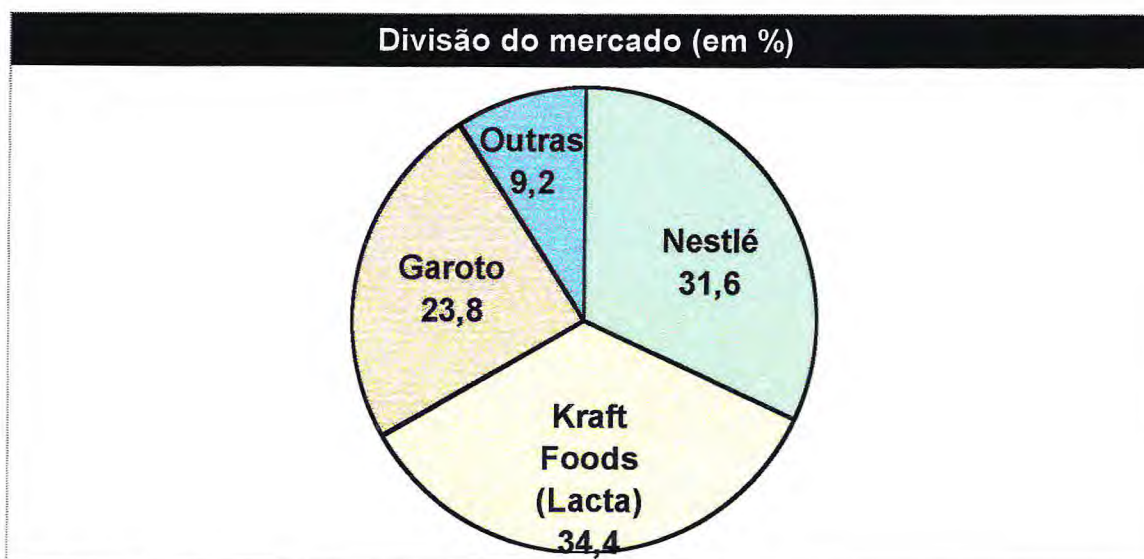
considera chocolates, confeitos e a indústria de chocolates artesanais como o mercado relevante para análise, com isso, cresce a chance de aprovação da fusão.

O aumento da participação no mercado conferirá a Nestlé maior poder de barganha para negociar com fornecedores e redes de varejo. Provavelmente esta será uma fusão com grandes chances de ir em frente pois o tamanho do mercado e a sazonalidade do produto podem inibir grandes movimentações para reajustes; situação totalmente diferente do mercado de cerveja, com volume de vendas superior e dominado pela AMBEV.

Com isto a compra da Garoto pela Nestlé faz parte de uma estratégia global da empresa suíça de se expandir em todos os mercados possíveis, é tanto que a Nestlé segundo François Xavier Perround¹³, compra uma empresa no mundo a cada 15 dias”. Estas aquisições vão permitir que a Nestlé conquiste mercados e se consolide nos países onde a empresa já conta com investimentos. Porém, esta expansão tem um obstáculo: a chamada lei antitruste, que ganha força. Sabe-se que em muitas regiões da Europa eles já não podem fazer mais nenhuma compra e no Brasil a aquisição da Garoto, será a última permitida.

DOCE MERCADO

Números da indústria do chocolate no Brasil



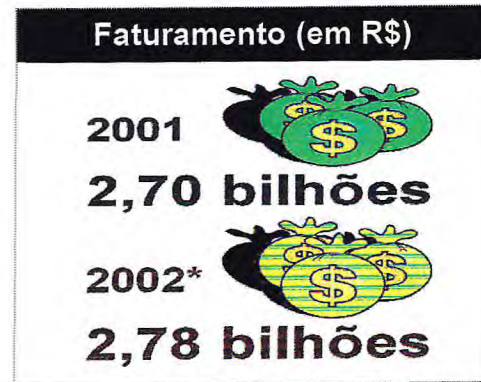
Fonte: Nielsen e empresas

¹³ François Xavier Perround – Porta voz da Nestlé na Suíça.



*Estimativas

Fonte: Sicab



ArtEstado

No entanto, a investida da Nestlé agora é nos Estados Unidos onde a empresa informou que vai comprar a Chef. América Inc. dona da linha de sanduíches congelados Hot Pockets. O negócio salienta a fome da Nestlé por aquisições particularmente nos EUA, que representa cerca de um quarto das vendas da empresa.

Mais um exemplo de parceria, refere-se a Microsoft e Intel onde as duas uniram-se para tentar dominar o mercado de tecnologia celular. As duas estão trabalhando em conjunto para desenhar um sistema para celulares que elas vão licenciar aos fabricantes de telefones. O sistema, inclui software da Microsoft e chips da Intel, é projetado para estender o duopólio Wintel dos microcomputadores para o setor de celular, onde as empresas não operam como parceiras e encontram resistência de alguns grandes fabricantes de celulares.

Os celulares de última geração estão cada vez mais parecidos com microcomputadores, porque podem acessar a internet e mostrar imagens coloridas, essa tendência criou uma chance para a Microsoft e para a Intel, isto porque, muitos fabricantes de celulares não conseguem mais arcar com os custos de projetar aparelhos tão complexos assim. Por não conseguirem arcar com custos tão elevados, elas estão comprando pedaços prontos de tecnologia de fabricantes de semicondutores, companhias de software ou mesmo das rivais no setor de celular. Com isto o setor de celular torna-se mais competitivo pois novos entrantes podem ingressar mais facilmente nesse mercado.

No futuro, a Microsoft e a Intel esperam que todos os celulares, como os microcomputadores, sejam fabricados usando tecnologia padrão. Pelo menos no setor de microcomputadores, a maioria das fabricantes tornou-se montadoras de baixa margem de lucro de blocos padronizados fornecidos pela Intel, Microsoft e outras.

A concorrente NOKIA tem outras idéias, e diz que fazer celulares é muito mais difícil que montar PCs, porque os celulares não são aparelhos padronizados. O que se imagina é que a batalha entre a Microsoft e a NOKIA vai decidir o futuro do setor de celular. As duas titãs da tecnologia estão competindo cabeça a cabeça cada vez mais no mercado de software para celulares e formam alianças em torno das visões diferentes sobre a comunicação sem fio.

Pelo que estamos acompanhando as parcerias e fusões só beneficiam, veja o caso da Itautec e USP, que montaram oito supercomputadores, sofisticados e com altíssima performance, que antes eram patente exclusivamente internacional, e com a parceria entre Itautec e USP, os computadores saem a preços muito mais acessíveis, enquanto o exemplar importado sai a US\$200 mil o genuinamente brasileiro sai a R\$200 mil. Os oito supercomputadores produzidos no Brasil foram entregues a institutos de pesquisas brasileiros.

2. CONSUMIDOR NEM SEMPRE GANHA COM AS FUSÕES

A onda de fusões e aquisições que varreu o País desde 1994 mudou a cara de muitas empresas nacionais, que melhoraram os níveis de eficiência, sinergia e rentabilidade. Benefícios, porém, nem sempre chegam a vida do consumidor final, contrariando a lógica da economia eficiente, em que os cidadãos dispõem de maior variedade de produtos pelos menores preços possíveis.

Mas se existem setores nos quais a guerra da concorrência provoca queda no preço dos produtos, há também segmentos que registram aumento de custo para o consumidor. De acordo com Elizabeth Farina¹⁴:

“Impactos positivos ou negativos são decorrentes do grau de concentração do mercado. Quanto menor a concorrência, maior os prejuízos para os consumidores e vice-versa”.

Um exemplo é o mercado de cervejas, cuja competitividade foi reduzida com a criação da Ambev, empresa resultante da fusão das duas principais cervejarias do país no caso Brahma e Antártica. A falta de um competidor potencialmente forte no segmento resultou em aumento de preço do produto em cerca de 30%. Depois do caso da Ambev, o (CADE) Conselho Administrativo de Defesa Econômica, tenta evitar novos prejuízos ao consumidor e à ordem econômica.

De acordo com a professora Elizabeth; segmentos fragmentados, com empresas pequenas que não exploram a economia de escala, também acabam prejudicando o consumidor, pois não tem capacidade e espaço para redução de preços e melhora da qualidade dos produtos e serviços.

Mas não são em todos os casos que fusões e aquisições causam prejuízos ao consumidor. No setor de varejo, por exemplo, o processo tem trazido muitos benefícios. As últimas aquisições, explicam os especialistas, provocaram enorme competitividade entre os

supermercados, que reduziram preços para manter as margens de lucros. Segundo José Simão Filho¹⁵: “a concentração nesse segmento tem fortalecido as empresas, possibilitando desenvolvimento tecnológico e alteração de preços”¹⁶.

As fusões de grandes supermercados acabam inserindo as empresas na área financeira, com a criação de cartões de crédito e crediários; é um banco disfarçado de loja, em que o grande ganho é financeiro.

A tendência é que ocorram novas aquisições neste segmento, cujo alvo serão as empresas de médio porte, segundo especialistas, entre 1994 e 2000, o aumento do número de lojas chegou a 63%, o faturamento a 93,7% e o de empregos a 8%. Com relação a empregos, ainda existem muitas discussões no mercado, pois junto com as fusões surgem os enxugamentos no quadro de funcionários, mas em alguns casos isto pode ocorrer apenas em um primeiro momento, pois a médio prazo a tendência é aumentar o número de postos de trabalho, as fusões proporcionam desenvolvimento e conseqüentemente novos empregos.



*Número total de todas as transações ocorridas no período

Fonte: KPMG

¹⁴ Elizabeth Farina - Professora de Economia da USP. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 07/04/02 p. B5

¹⁵ José Simão Filho – Vice-Presidente da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

2.1. As fusões de bancos

Quando o assunto é o efeito da concentração bancária para o consumidor, ninguém quer se comprometer com opiniões, nem mesmo a poderosa Febraban, Federação dos Bancos, dispunha de alguém para falar a respeito da questão, quando procurada para se posicionar sobre o assunto.

Segundo Márcio Cypriano¹⁷: “a presença dos estrangeiros e os diferentes nichos vão manter tarifas competitivas”. Inclusive chega a dizer que existem casos de empresas onde existem dois postos bancários, que praticam tarifas diferentes para um ou outro serviço na tentativa de conquistar clientes.

O presidente do CADE, vê com preocupação esse movimento de fusão, especialmente para o setor classificando como “midle market”, de empresas médias, muitas com forte atuação regional. Ele diz que “a concentração bancária é negativa especialmente para empresas regionais, aquelas cuja avaliação do crédito exigem o conhecimento daquele mercado e de suas especificidades”. Caso contrário, ficam expostas a análise mais globais, sem levar em conta importâncias regionais.

Isto afeta a vida do consumidor porque as médias empresas são grandes empregadoras de mão de obra e sem crédito facilitado para modernização e capital de giro não criam novos postos de trabalho.

Outro problema da concentração é a redução do número de opções. O que não necessariamente, terá reflexo no bolso do cidadão comum pois segundo um diretor do Banco Central “todas as tarifas praticadas são similares e as diferenças, algumas ocasionais, têm a ver mais com a conquista de mercado de um determinado perfil de clientes do que propriamente com a concorrência”.

Outra polêmica também diz respeito a análise destas aquisições, se devem ser analisadas e aprovadas pelo Banco Central ou pelo CADE. De acordo com alguns economistas, o ideal seria um sistema misto, onde a avaliação monetária e financeira ficaria

¹⁶ Apud jornal O Estado de São Paulo, 07/04/02, p. B5

¹⁷ Márcio Cypriano - Presidente do Bradesco. IN: Jornal O Estado de São Paulo, 04/03/02, p. B10

sob a responsabilidade do Banco Central e a da concorrência do CADE. Eles reconhecem que, para isso o CADE precisaria ter quadros preparados para avaliar a concorrência nesse mercado e mais rapidez nas análises.

2.2. Fusões : nem sempre é garantia de sucesso

Desde o início da negociação da fusão CSN – Corus, vários especialistas em economia previam riscos ao perfil das exportações da empresa brasileira.

Mesmo porque, o negócio que se apresentava como fusão era na verdade, aparentemente uma venda da CSN. Segundo uma analista, o risco é que após a “fusão” a Corus decidisse pelo aumento de produção e exportação de minério em detrimento do aço.

Segundo esta mesma analista, para que iriam expandir a produção de aço aqui se podem levar a matéria-prima mais barata e gerar emprego lá? referindo-se a base européia.

O setor da Siderurgia brasileira já sabia que a fusão estava condenada a jamais sair do papel, mesmo porque já se sabia que o novo Presidente eleito e seu partido não aprovariam a fusão, isto porque Lula quer que a siderurgia brasileira entre na globalização comprando, e não vendendo empresas.

Embora a siderúrgica de Volta Redonda seja privada desde 1993, a opinião do governo é decisiva porque o BNDES entrou com tanto dinheiro no negócio que tem poder de veto na empresa.

Apesar disto as concorrentes da CSN tiveram conversas com autoridades de Brasília para convencê-las de que a operação poderia levar a uma desnacionalização acelerada do parque siderúrgico brasileiro. Argumentaram que um grupo europeu, o francês Arcelor, já tem presença marcante em outras três usinas nacionais a (CST) Companhia Siderúrgica de Tubarão, a Acesita e a Belgo Mineira. Com a entrada da Corus, o centro das decisões na siderurgia brasileira poderia ser transferida para a Europa. De acordo com estes concorrentes, a maior ameaça seria as siderúrgicas européias usarem o parque brasileiro para subsidiar sua produção lá fora, exportando aço brasileiro a preço de custo para beneficiá-lo e lucrar no exterior.

Além disto, o prazo para a fusão com a Corus dar certo se esgotaria no dia 15/12. Neste dia vencia o memorando de entendimento assinado por CSN e Corus em julho, que tinha validade de quatro meses. Para que o negócio seguisse em frente, seria necessário renová-lo. Os termos do acordo, porém, acabariam mudados. O plano de negócios original previa metas para cada uma das empresas. Se tudo corresse como prometido, ingleses e holandeses ficariam com 62,4% da CSN – Corus e os brasileiros com o restante. No entanto a Corus admitiu um provável prejuízo de US\$476 milhões para este ano, quando deveria fechar com resultado zerado e mudou o equilíbrio de forças, que interpretado por analistas, o contrato, teria direito a reivindicar uma parcela maior das ações após a fusão, e com isto Benjamin Steinbruch¹⁸ viraria dono da nova empresa.

Com isto a fusão não conseguiu ser aprovada, segundo os analistas, acabou sendo uma sorte, pois a Corus era um problema.

A mais recente fatalidade é a Tyco, que de uma empresa industrial, se transformou numa das mais agressivas máquinas de aquisições do mundo. A Tyco Internacional Ltda adquiriu 700 empresas só nos últimos 3 anos a preços que variavam de várias centenas de milhares de dólares a US\$9,5 bilhões. Segundo o jornal O Estado de São Paulo:

“A frenética onda de transações fez da Tyco uma das ações mais quentes de Wall Street, com a cotação subindo 20% ao ano, a despeito de um banal port-fólio de empresas, entre elas indústrias de fraldas geriátricas, de cabides e de mangueiras d’água”¹⁹.

Quando as ações da Tyco começaram a entrar em colapso este ano por causa de preocupações com a contabilidade, eliminando sua valiosa moeda de troca, a máquina de fusões travou. A ação da Tyco caiu mais de 60% nos últimos três meses. Em vez de comprar empresas, a direção está correndo para vender sua subsidiária de serviços financeiros, a CIT.

Outro exemplo de fracasso, é a World.com, que no Brasil controla a Embratel, também está pagando o preço do entusiasmo comprador. Após erguer a empresa com mais de

¹⁸ Benjamin Steinbruch – controlador da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

¹⁹ Jornal O Estado de São Paulo, 07/06/02, p. B12

70 aquisições, seu fundador Bernard Ebbers está agora sem emprego e as ações da World Com despencaram mais de 95% desde 2000. A empresa já anunciou que pretende vender parte de sua rede sem fio. A World Com, em seu início no começo dos anos 90, conseguiu taxas de crescimento de mais de 20% comprando telefônicas locais americanas pouco conhecidas, cada aquisição permitia a World Com crescer de modo impressionante, já que ela absorvia os lucros das empresas compradas. Em 1998, ela adquiriu a gigante de longa distância MCI Corp., por cerca de 37 bilhões. Em 1999 seu fundador fechou um acordo para comprar a rival Sprint Corp., sócia no Brasil da Intelig por US\$115 bilhões, negócio este que foi bloqueado pelas autoridades americanas, alegando o antitruste. O crescimento da World Com começou a se desacelerar e os investidores responderam empurrando para baixo sua ação.

A companhia de mídia Vivendi Universal, também está em dificuldades e está colocando a venda uma parte de suas operações, mas qualquer leilão que venha a ser feito provavelmente será muito menos concorrido do que teria sido há alguns anos.

De acordo com o jornal O Estado de São Paulo:

“As ambições empresariais e forças do mercado que induziram a Vivendi e outras companhias de mídia como a AOL Time Warner a colecionar empresas, em busca do seu futuro digital, passaram por uma transformação”²⁰.

Os conglomerados de mídia estão sobrecarregados de dívidas, atualmente. Os sonhos da indústria tecnológica de obter dinheiro com a transmissão de informações por meio de todos os veículos de mídia, pela internet, ou pelo sistema sem fio, desvaneceram-se. E as ações das companhias, que foram a moeda usada nas transações gigantescas do passado recente, vão se desgastando à medida que os investidores se distanciam de empreendimentos que os atraíam em outra época. Segundo um analista independente, “os dias de glória das fusões de companhias de mídia terminaram”. Assim, enquanto a Vivendi tenta vender parte da empresa para reduzir suas dívidas, os compradores em potencial tendem a se mostrar difíceis de contentar.

²⁰ Jornal O Estado de São Paulo, 04/07/02, p. B8

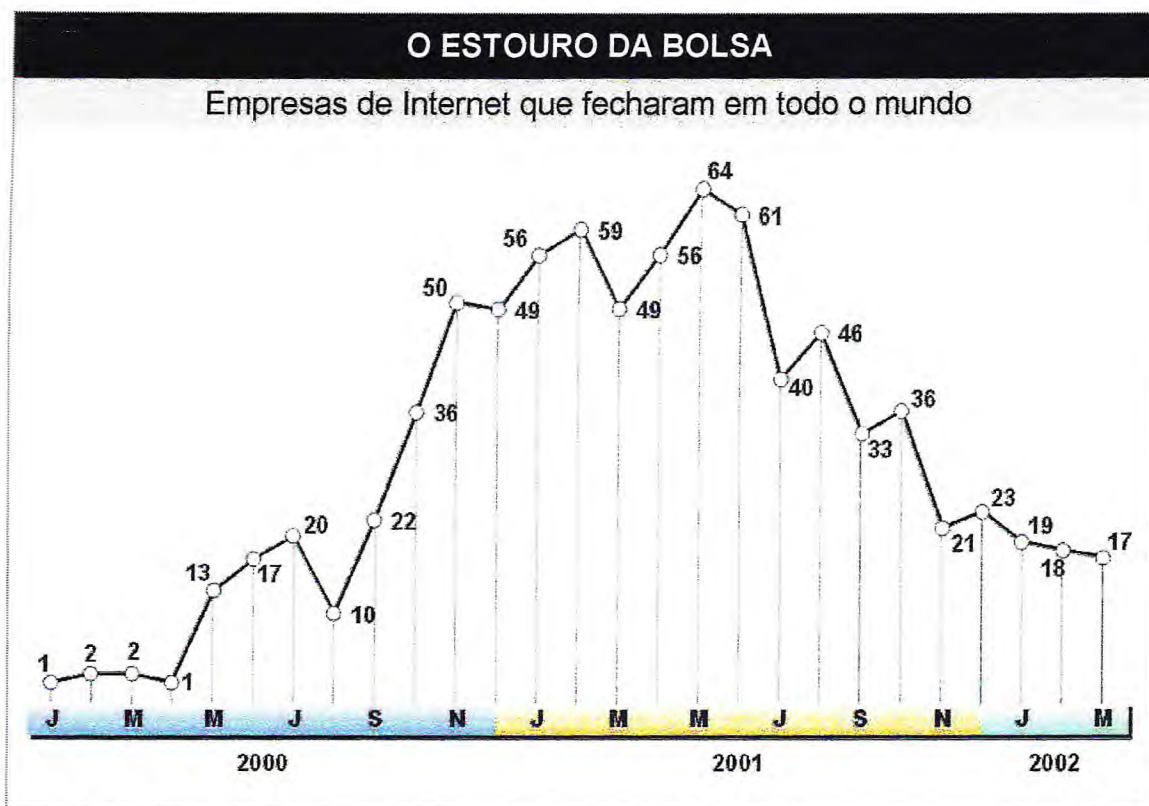
Outro exemplo a ser frisado diz respeito a Júpiter Média Metrix no Brasil uma das gigantes da internet, que tinha como principal atividade a pesquisa e medição de portais, sites e provedores, indicando tendências. Muitos dos números da Júpiter foram usados por investidores e influenciaram decisões milionárias, até bilionárias.

Hoje, passados dois anos da sua entrada no mercado brasileiro, a Júpiter cerrou as portas. Durante a euforia mundial do mercado de internet, os empreendedores tinham como estratégia crescer rápido para se tornarem bilionários na abertura de capital de suas empresas. “O principal erro conceitual das empresas de internet foi o desespero em ocupar espaço”, afirma Daniel Domeneghetti²¹, complementando que “todo mundo acreditou que era melhor ser rápido do que ser bom”.

O excesso de liquidez nos mercados financeiros e o otimismo em relação à rede mundial levaram a uma valorização irrealista das empresas de internet. Outro exemplo de valorização excessiva foi o da Excite @ Home. A @ Home, provedora de internet via cabo, valia US\$15 bilhões no começo de 1999 e comprou o portal Excite por US\$6,7 bilhões em ações, quase duas vezes o valor de mercado da empresa. O plano era unir conteúdo e acesso, criando uma concorrente de acesso em alta velocidade para a América Online. Não deu certo.

Ao final do ano, a já concordatária Excite @ Home vendeu sua rede de internet rápida para a AT e T por US\$307 milhões e o endereço Excite.com para a Infospace por somente US\$10 milhões. Em menos de dois anos, o valor de seus ativos caiu 98,5%.

²¹ Daniel Domeneghetti – Diretor de estratégia da E. Consulting.



Fonte: Webmergers.com

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de fusão e aquisição entre empresas são fenômenos internacionais que tem crescido muito nos últimos anos. Os efeitos da globalização da economia, o acirramento da competitividade e a maior exigência dos mercados têm obrigado as empresas a fazerem transformações que muitas vezes não conseguem realizar isoladamente.

Pressionadas pelas mudanças no mercado e por margens de rentabilidade cada vez menores, especialmente nos setores tradicionais da economia, as empresas vêm no processo de desinvestimento, pela venda de parte ou totalidade da empresa e realização de novos investimentos através de aquisições, uma oportunidade para redimensionarem seu negócio e o posicionamento estratégico no mercado.

A união de duas empresas sempre maximiza a produtividade nos mais variados campos de atuação, salvo quanto ao contingente de profissionais que, algumas vezes são extremamente valorizados, mas por outra amargam a realidade de passar a viver como disponíveis no mercado.

As fusões entre empresas, são associações geralmente muito rentáveis que podem deixar à margem profissionais dedicados, altamente competentes no que fazem e muito comprometidos com o negócio, mas geralmente despreparados para esse momento. As fusões são um caminho natural que as empresas encontram para unir forças, em muitos casos complementar e enfrentar com sucesso o singular mercado dessa virada de milênio, cada vez mais globalizado e competitivo.

Quem sai ganhando com isso não são só as corporações que ficam mais completas e preparadas, os consumidores de seus produtos e serviços também acabam conquistando vantagens nas mesmas proporções pois geralmente o que lhes é oferecido ganha uma nova ordem de grandeza. Via de regra, as fusões geram investimentos na oferta de melhores produtos e serviços garantindo maior qualidade e redução significativa de preços.

Aí está a parte favorável da fusão, e os funcionários? Fortes colaboradores comprometidos, que são dispensados por excesso de contingente e da noite para o dia encontram-se num mercado altamente competitivo, normalmente despreparados para enfrentá-lo. É justo?

Quando estão trabalhando não são valorizados senão pela sua produtividade, não raro cobrados demais, não se atualizam nem se preparam para uma nova etapa profissional. Aliás, questiona-se muito sobre quem é realmente responsável por esse processo desumano, que fere qualquer princípio de gestão de pessoas. Será que o principal responsável não é o próprio profissional que se deixa levar por uma situação cômoda de emprego não se aprimorando ou se reciclando para novos desafios? Ou será que é da organização que, por sobrevivência, une-se a outra, gerando um excedente de profissionais, sem tempo para prepara-los para o mercado? Ou será de ambos?

Se considerarmos a nova forma de gestão de pessoas, onde cada profissional é o principal responsável pela sua própria carreira, acompanhado por um mentor e conselheiro, o líder, e que cada um dos profissionais envolvidos num processo de fusão é absolutamente responsável pelo que lhe acontece, porque deixou que sua própria carreira fosse dizimada pela ausência de auto-crescimento e valorização.

Por outro lado, à organização cabe o peso da falta de compromisso com o seu maior patrimônio, gente, deixada à mercê da própria sorte. Vale lembrar que essa atitude, serve de exemplo para os funcionários que ficam e que certamente pensarão duas vezes antes de se comprometerem novamente com qualquer estrutura organizacional, incluindo a que se encontram.

Fica a reflexão: pode-se realizar fusões, alianças ou novos arranjos, seguindo novas tendências de mercado, de forma menos traumática para todas as partes envolvidas? Positivamente acredita-se que sim. Tudo depende da forma como se faz e não da ação em si.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Terciane. Logística ganha status e valoriza profissionais. **O Estado de São Paulo**. 08/04/02

BARRIONUEVO FILHO, Arthur. **As diversas visões alternativas ao Mainstream propostas por Barrionuevo.**

BALL, Déborah. Nestlé ainda pode ter fôlego para mais aquisições nos E.U.A. **O Estado de São Paulo**. 07/08/02.

CHIARA, Márcia. Empresas se unem e ganham competitividade. **O Estado de São Paulo**. 22/10/01.

_____. Philips e Nike fazem parceria internacional. **O Estado de São Paulo**. 26/03/02.

CHIARA, Márcia. Operações de fusão e aquisição já são rotineiras. **O Estado de São Paulo**.

CRUZ, Renato. Telefonia prepara-se para onda de fusões. **O Estado de São Paulo**. 14/04/02.

_____. Prosperidade das empresas não tinha solidez. **O Estado de São Paulo**. 26/05/02.

FRANCO, Carlos. Cenário de fusões nos meios de comunicação. **O Estado de São Paulo**. 15/05/02.

FRANCO, Carlos. Concentração pode afetar pequena empresa. **O Estado de São Paulo**. 04/04/02

FRANK, Robert; SIDEL, Robim. Empresas que cresceram a base de aquisições agora afundam rápido. **O Estado de São Paulo**. 07/06/02.

FIREDLANDER, David; AGUIAR, Marcelo. Jogo pesado no aço. **Rev. Época**. São Paulo: nº 235, 18 nov 2002.

LOHR, Steve. Fim da era de fusões dificulta venda de ativos da Vivendi. **O Estado de São Paulo**, 04/07/02.

O Estado de São Paulo. Caderno de Economia. São Paulo: 22/10/02 e 14/01/02.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. De Elizabeth Maria de Pinto Braga, revisão técnica: Jorge A. Garcia Gómez. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. De Elizabeth Maria de Pinto Braga, revisão técnica: Jorge A. Garcia Gómez. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PEREIRA, Reneé. Consumidor nem sempre ganha com as fusões. **O Estado de São Paulo**. 07/04/02.

PASTORE, José. A metamorfose das empresas e dos empregos. **O Estado de São Paulo**. 06/11/01.

PAUL, Gustavo. Cadbury pede suspensão da compra da Garoto pela Nestlé. **O Estado de São Paulo**. 21/03/02.

www.cel.coppead.ufrj.br. **Posicionamento logístico de empresas brasileiras**.

www.cel.coppead.ufrj.br. **Perspectivas para a logística brasileira**.

w.w.w.josepastore.com.br