

FUSÕES & AQUISIÇÕES NO BRASIL: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS.

José Marta Filho¹
Luiz Henrique Oliani²
Wdson de Oliveira³
Maria de Lourdes C. S. Santos⁴
Wlamir Jose Paschoalino⁵

Resumo

O mundo empresarial de hoje, extremamente globalizado, complexo e competitivo exige das empresas um potencial de estratégias rápidas e objetivas. Sendo necessário e de grande importância o investimento das empresas em realizar fusões. As empresas buscam as fusões no intuito de ganhar mercado, aumentar os números de clientes, buscar novas tecnologias, reduzir custos e gastos, aumentar volume de produção, enfim se tornarem mais competitivas. Para a realização da fusão deve se respeitar normas impostas pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômico) devido ao risco de monopólio de mercado. As empresas devem realizar o processo de fusão tomando devidas precauções para que tal processo não acabe impactando negativamente para as empresas, não atingindo os objetivos esperados e causando desmotivação para os funcionários.

Palavras chaves: fusão, vantagens e desvantagens, competitividade.

Abstract

The business world today, extremely globalized, complex and competitive demands of companies with a potential for rapid and objective strategies. It is necessary and very important investment companies to conduct mergers. Companies seeking mergers in order to gain market share, increase customer numbers, seek new technologies, reduce costs and expenses, increase production volume finally become more competitive. For the completion of the merger must comply with standards imposed by CADE (Administrative Council for Economic Defense) due to the risk of market monopoly. Companies must perform the fusion process taking precautions so that this process does not end up impacting negatively on businesses, not reaching the expected goals and causing frustration for employees.

Keywords: merger, advantages and disadvantages, competitiveness.

¹ Engenheiro Civil, Doutor em Energia, Vice-Reitor do Centro Universitário de Araras Dr. Edmundo Ulson

² Mestre, Analista de Sistema, Professor do Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”.

³ Bacharel e mestre em Ciência da Computação, pró-reitor administrativo do Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”

⁴ Mestre em Políticas e Gestão Educacional e professora do Centro Universitário “Dr. Edmundo Ulson”

⁵ Economista, Mestre em Política Científica e Tecnológica, professor do Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”.

Apresentação

1. Monopólio das Empresas

O monopólio se aplica às empresas que possuem 100% do mercado e, também, às situações em que um dos proprietários detém mais de 50% do mercado. Segundo KUPFER (2002, p.13)

O modelo teórico do monopólio supõe uma única empresa dominando o mercado. A demanda da empresa é a demanda da indústria. Os consumidores não têm outra alternativa senão comprar do monopolista. O Monopolista tem o poder de impor o preço aos consumidores. Este poder de mercado absoluto permite que o monopolista opere sempre com lucros extraordinários, isto é, vai impor uma margem (Mark-up) sobre os custos marginais.

Dentre alguns fatores do monopólio destacaremos duas situações relacionadas ao processo de fusão de empresas. Em primeiro lugar, quando uma empresa obtém uma posição monopolista leva o agente a aumentar os preços, consequentemente certo número de consumidores deixa de consumir o produto, causando um desperdício do mesmo. Em segundo lugar é o desestímulo à inovação, tecnologia, e a melhoria da eficiência decorrente de uma posição monopolista no mercado. Assim, quando ocorre a fusão esses fatores estão ligados diretamente com o consumidor, lembrando que é sempre ele quem pode sair mais lesado neste processo. Segundo Wood (2011):

De acordo com os parâmetros do capitalismo, o mercado deve desenvolver-se a partir da livre concorrência, no entanto, com a finalidade de obter elevados índices de lucratividade, diversas empresas praticam o monopólio a fim de garantir sua prosperidade.

2. As Vantagens da Fusão

As fusões são atos que fazem parte do processo de desenvolvimento de uma empresa no mercado. Quando duas empresas resolvem se fundir, é porque partem do princípio de que conseguirão porte e dinheiro para conquistar novos mercados; enfrentarão, em escala mundial, poderosas concorrentes; diminuirão seus custos de produção, e por fim usarão de uma mesma rede de distribuição e atendimento aos clientes. Ou seja, as fusões aceleram o processo de crescimento da empresa nacionalmente e internacionalmente. Seja qual for o setor que uma empresa atua, é sempre pensando em conquistar uma maior fatia do mercado e mais consumidores ou clientes, que uma companhia trabalha.

Segundo MARTELANC (2010) , as principais vantagens e motivos da ocorrência desse tipo de transação são:

Ganhos com economia de escala e outras formas de sinergia; viabilização da expansão em prazo mais curto, redução do custo da expansão e diminuição dos prazos de implantação e dos riscos de

uma nova linha de produtos; redução dos riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou produtos ou à montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos de mercado. Em vez de construir fábrica comprar máquinas, desenvolver produtos e correr atrás dos clientes, compra-se uma empresa funcionamento; aumento do poder de mercado diante de clientes, distribuidores e fornecedores; remoção de um concorrente potencial; remoção de barreiras à entrada em novos mercados; garantia de novos canais de distribuições e utilização de bases já instaladas; obtenção de vantagens fiscais.

As fusões trazem vantagens em relação a ganho de mercado, aumento da produção e valorização da marca, deixando assim as empresas mais fortes perante a concorrência.

Segundo Kupfer (2002), existem outros quatro elementos importantes de ganhos para as empresas que aderem a estas estratégias:

I – A primeira delas de refere ao tempo de implementação. Enquanto no primeiro caso é necessário considerar todo o tempo de construção/montagem do empreendimento, no segundo, esta etapa é suprimida. Tal ‘atalho temporal’ pode, no entanto, trazer dificuldades à manutenção eficiente da coordenação administrativa. Na medida em que os recursos não são capazes de se adequar com a velocidade necessária, às demandas geradas por uma F&A, podem representar um empecilho ao aproveitamento das oportunidades galgadas a partir do emprego desta estratégia II – A segunda vantagem se relaciona ao esforço necessário para atrair demanda.

Caso a empresa decida pela realização de investimento em nova capacidade, a demanda necessária para fazer frente a essa nova oferta deverá ser obtida, seja via criação de demanda, seja deslocando consumidores da concorrência. No caso de uma F & A, a planta já possui uma carteira prévia de consumidores, que, em condições normais, não deverá mudar de fornecedor. Normalmente, a realização de F & A não acirra o conflito por demanda porque não cria, ao menos num primeiro momento, nova oferta. Nos casos em que não é possível criar nova demanda, a estratégia de F&A talvez seja o único caminho para a expansão da firma, caso ela decida não adotar uma estratégia de diversificação.

III – Em determinados casos, a estratégia de F&A pode ser também uma alternativa ao caminho incerto do investimento em P & D. F & A podem visar a introjeção de tecnologias e/ou outras formas de conhecimento desenvolvidas pela concorrência, geralmente, conferindo à empresa adquirente substancial vantagem competitiva.

IV – A estratégia de F & A traz, ainda, vantagens em situações nas quais o aumento da produção esbarra em algum gargalo. Este expediente pode, por exemplo, reduzir as barreiras à entrada da empresa adquirente – mas também aumentar as barreiras à entrada de concorrentes – ao garantir, em determinados casos, acesso a insumos escassos. Em setores pautados pela escassez de insumos ou pelo monopólio sobre determinados processos, a realização de F & A pode se tornar a única estratégia de crescimento possível.

Para WOOD (2011):

As razões mais frequentemente mencionadas para justificar a onda de fusões e aquisições (F&A) incluem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economias de escala e escopo.

As razões para a ocorrência de fusão podem ser resumidas na tabela:

FUSÃO	
TEORIA	CARACTERÍSTICAS
EFICIÊNCIA	A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou obter algum ganho sinérgico.
INFORMAÇÃO E SINALIZAÇÃO	A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada
PODER DE MERCADO	A fusão aumenta a participação do mercado da empresa
VANTAGENS FISCAIS	A empresa pode por meio da aquisição, beneficiar-se de créditos fiscais.
STATUS E VAIDADE	A compra é ocasião de festejar o próprio sucesso
COMISSIONAMENTO DE EXECUTIVOS	Alguns executivos ganham prêmios e promoções quando a transação é concluída.

Fonte: Fusões e aquisições: sinergia e criação de valor (2012)

2.1 Vantagens em Relação à Concorrência

A vantagem da fusão para a concorrência é importante, principalmente, pela disputa que há no mercado por clientes, unindo forças a empresa aumenta seus consumidores, pois além dos próprios consumidores incorpora os consumidores da empresa à qual se fundiu. Com isso, irá aumentar a participação no mercado e contar com mais variedades de produtos buscando ainda mais consumidores e ficando mais forte para encarar a concorrência. Para SOARES (2015):

Concorrência, independente do setor em que a empresa atua, é sempre pensando em superar seus concorrentes, para então conquistar uma maior fatia do mercado e mais consumidores ou clientes, que uma companhia trabalha. Buscar a liderança, vender mais e ser lembrada em primeiro lugar são os principais objetivos, e em uma economia capitalista, em que obter lucros além de sustentar pagando impostos de salários, é cada vez mais difícil alguns grupos optam por unir forças.

Para WOOD (2011):

Na amostra pesquisada, a razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão foi o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos. A terceira relacionava-se à necessidade de gerar economias de

escala. É importante observar que esses três fatores constituem razões estratégicas.

2.2 Desvantagens para os Consumidores

Uma das desvantagens para os consumidores é que, a partir deste processo de concentração, existe uma razoável probabilidade de que a nova empresa vá aumentar o preço de alguns produtos, dado que aumentou seu tamanho e também sua participação no mercado. Por outro lado, de acordo com SOARES (2005):

A fusão de empresas acaba estimulando a economia de um país como um todo. Numa ponta, porque obriga os concorrentes a produzir mercadorias melhores e mais baratas. "Foi justamente a criação da AmBev que fez a Schincariol crescer tanto", frisa ele. Em outra ponta, ainda na opinião do professor, porque dá mais força às empresas nacionais e melhora sua possibilidade de sucesso na concorrência no mercado internacional.

3. As Desvantagens Do Processo de Fusão para a Sociedade

A questão das más escolhas por parte das empresas que adotam a estratégia de Fusão & Aquisição tem que ser consideradas. Segundo SOARES (2005):

A primeira desvantagem é que os conglomerados podem alocar mal o capital. O ato de combinar duas empresas pode destruir valor se os administradores da empresa combinada usam flexibilidade extra para transferir recursos entre as duas empresas, a fim de subsidiar linhas de negócios deficitárias que de outra forma seriam fechadas. Ou seja, os administradores podem achar difícil promover cortes de maneira otimizada em divisões que geram prejuízo, quando podem subsidiar essas divisões com os lucros das divisões que geram lucros.

3.1 Desvantagens em Relação à Concorrência

O processo de fusão de empresas, embora seja uma estratégia de crescimento, requer um grande investimento e envolve problemas advindos da operação conjunta de empresas diferentes. Com isso, alguns autores, após efetuarem análises, alertam para os riscos e eventuais prejuízos que poderão advir de fusões muito ambiciosas em setores pouco relacionados, os quais não levam em conta fatores de natureza cultural ou humana dos funcionários e, até mesmo, questões de distribuição de poder entre as empresas fundidas.

Os fracassos da fusão estão geralmente relacionados com a falta de planejamento e integração das pessoas, complexidade na união das culturas, retenção de talentos, estilos e práticas gerenciais.

As principais razões para um elevado índice de fracasso nas fusões estão relacionadas com a alta complexidade presente no encontro de duas culturas, dentre elas::

- Grandes empresas se tornam lentas, burocráticas e distantes dos clientes;

- Muitas fusões resultam mais de ambição do que de busca de eficiência;
- Muitas vezes a fusão tem objetivos predatórios;
- Muitas fusões resultam em fracassos quanto aos objetivos pretendidos, e
- Diferenças de culturas organizacionais.

Enquanto as empresas que realizaram a fusão tentam resolver todos estes problemas, a concorrência avança tecnologicamente, sem contar que devemos lembrar que para a fusão ocorrer há uma série de normas impostas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômico (CADE), com isso normalmente as empresas tendem a estacionar no tempo.

3.2 Desvantagens do Processo de Fusão para os Consumidores

Ao mesmo tempo em que as empresas querem mais lucro e mais mercado, há o risco de o consumidor sair prejudicado dessa história, é justamente a concorrência que dá origem a produto e serviço cada vez melhores. Quer dizer que não basta duas companhias simplesmente resolverem se unir. Há regras rígidas a serem seguidas para evitar que haja um monopólio, se isso ocorresse uma empresa escolheria que preço colocar em seus produtos e faria refém o comprador, não dando opção em comprar um similar mais barato. Para MARTELANC (2010):

São transações bilionárias, que se tornam importantes do ponto de vista dos negócios, significando mais faturamento para as empresas envolvidas. Só que o consumidor apenas observa os acontecimentos. As parcerias tendem a limitar o poder de escolha do brasileiro, já que essas fusões concentram mercado nas mãos de menos grupos.

3.3 Desvantagens para os Funcionários.

Quando acontece uma fusão de empresas todo funcionário tem certa insegurança inicial, medo de perder emprego, medo do inevitável um “receio” de que a busca de maior eficiência operacional com redução de duplicidade acabe gerando desempregos localizados. Segundo a pesquisa aplicada por WOOD JR (2011):

... ações e posturas de como evitar medidas impositivas, melhorar a estratégia de comunicação, reduzir ao mínimo as demissões e desenvolver uma atitude de dignidade e respeito com relação aos funcionários são especialmente importantes.

Na maioria das fusões os funcionários acabam não conseguindo assimilar a ideia de que a empresa objetiva obter um lucro maior e uma maior fatia do mercado. Isso ocorre porque a gerência muitas vezes não passa as informações corretas e não mantém diálogo, demonstrando que a fusão é para seu próprio bem. Também notase um receio de passar informações a novos funcionários. Assim a gestão não consegue um consenso nem atingir o objetivo comum que é o lucro da empresa.

WOOD JR, VASCONCELOS e CALDAS (2004), constatam em pesquisa os impactos negativos, gerados pelos processos de fusão e aquisição, nos funcionários das organizações envolvidas. São eles:

Raiva e ressentimento em relação à empresa;
Queda na criatividade e na capacidade de inovação;
Perda de comprometimento;
Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa;
Perda de atitude empreendedora;
Perda de confiança na empresa.

Esses pesquisadores afirmam, ainda, que além destes impactos, a empresa também pode sofrer consequências inesperadas, tais como:

Perda da visão estratégica;
Perda do espírito de equipe;
Perda de experiência e memória organizacional;
Perda de liderança;
Aumento de burocracia;
Crise de comunicação;
Deterioração do clima organizacional.

4. Exemplos de Sucesso e Fracasso.

Fusões podem ser erros ou acertos, as análises de casos são fundamentais para esta escolha. Na maioria das vezes a fusão é uma saída para uma empresa que não anda bem no mercado, assim precisa ganhar fôlego com a união de outra que esteja em melhor posicionada do mercado.

Um exemplo de fracasso é a união da Volkswagen com a empresa Ford, ambas formando a Autolatina. A Autolatina promoveu que projetos de carros Ford fossem montados em plataforma Volkswagen e colocaram motores Volkswagen em carros Ford. Na época teve um grande marketing que promovia essa união, porém esta fusão não deu certo e os carros que surgiram nestes moldes não tiveram sucesso no mercado . Outros exemplos de fusão que foram um fracasso: é o Banco BBVA com o Excel Econômico; Daimler-Benz e Chrysler e a Citicorp com a Travelers Group. Em dezembro de 2009, o grupo Pão de Açúcar e as casas Bahia anunciaram sua fusão, apenas alguns meses depois ela já estava sendo renegociada.

Porém, temos muitos casos de sucesso:

1. O Unibanco com o Itaú, que usaram uma estratégia diferenciada. Primeiro buscaram os seus principais clientes esclarecendo o porquê desta medida. Com isso causaram um menor impacto tanto que, no primeiro momento, houve uma queda, entretanto, algum tempo depois a rentabilidade aumentou.
2. A Rede Insinuante se uniu à mineira Ricardo Eletros. Juntas se tornam a segunda maior empresa de eletroeletrônicos e móveis do país, ultrapassando o Magazine Luiza, ficando atrás somente de outra fusão, entre as empresas Casas Bahia, Pão de Açúcar e Ponto Frio.

3. Outro caso de sucesso foi a Fusão entre a Sadia e a Perdigão. Com receita anual de R\$ 20 bilhões e portfólio de mais de 3.000 produtos, ela seria líder no segmento de massas congeladas, carnes congeladas, pizzas congeladas, margarinas e carnes industrializadas.

Alguns pontos são fundamentais para o fracasso ou sucesso da Fusão:

- falta de clareza das razões estratégicas;
- falta de racionalidade na fase de negociação;
- impactos resultantes de culturas e políticas diferentes e ajustá-las à nova realidade;
- falta de foco na execução do plano, que prejudica o alcance das metas;
- falta de uma comunicação clara e de uma liderança forte que dificultam a administração nos momentos de incertezas e geram muita ansiedade;
- envolvimento de todos os colaboradores no processo de mudança, principalmente os gerentes de linha;
- despreocupação com os objetivos de curto-prazo;
- redução de custo, e
- equipe de trabalho formada com pessoas qualificadas e bem preparadas.

As fusões são feitas para que as empresas sobrevivam diante do *share* do mercado que juntas alcançariam, essas fusões podem ser também problemáticas e denegrir a imagem das empresas envolvidas. Por isso planejamento, análise de mercado, análise de mercado futuro e tendências de mercado devem ser considerados, além de um plano de marketing muito bem elaborado para que as partes envolvidas tenham o comprometimento necessário para o sucesso acontecer.

5. Conclusão

Existem vantagens e desvantagens no processo de Fusão & Aquisição por parte das empresas envolvidas. Trata-se de um processo natural de crescimento dentro de uma economia de mercado. No mundo inteiro as empresas, a partir de determinado ponto de evolução natural (crescimento orgânico), adotam estratégias de compra de outros concorrentes ou troca de ações com vistas a aceleração de seu processo de participação de mercado, ganhos de economias de escala e escopo, aumento de rentabilidade e de margens de lucro.

Para a sociedade como um todo há ganhos quando uma nova empresa derivada do processo de Fusão & Aquisição surge maior e com possibilidades de inserção no mercado externo, aumento de receita e de arrecadação de impostos. Contudo, há também um prejuízo em termos de emprego e de possibilidades reais de aumento de preço dos produtos para os consumidores a partir destes processos de concentração de capital derivado da Fusão & Aquisição entre empresas.

Referências

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** São Paulo: Elsevier, 2006.

Constituição da República Federativa do Brasil. 13° ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.** 15ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MARTELANC, R.; PASSIN, R.; PEREIRA, F. **Avaliação das empresas: um guia para fusões & aquisições e privaty.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MIRANDA, M. B. **Curso teórico e prático de direito societário.** Rio de Janeiro: Forense, 2008.

MIRANDA, M. B. **Revista Virtual Direito Brasil.** Volume 3, nº 1, 2009.

PEREIRA, D. **CADE suspende aprovação de relatório.** Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 12 de mar. de 2003. p. A-7.

SALOMÃO FILHO, C. **Direito Concorrencial as Estruturas.** São Paulo: Malheiros Editora, 1998.

SOARES, M. S.; **Fusões Aquisições: Modelando o Processo de Análise.** Rio de Janeiro 2005. 118p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

WOOD JR, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. Fusões e aquisições no Brasil. In: **Revista Era Executivo.** Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2011.