

FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL: ENTENDENDO AS RAZÕES DOS SUCESSOS E FRACASSOS.

Betania Tanure de Barros e Dominique Héau, Heloiza Helena Rocha Faria de Souza e Ruth Steuer (Colabs). São Paulo: Edições FDC – Editora Atlas, 2003. 240 p. ISBN 8522434859.

por Roberto Gonzales Duarte (PUCMinas)

Uma onda de privatizações, aquisições, fusões e *joint ventures* marcou o cenário econômico brasileiro na segunda metade dos anos 90. Muitos desses processos suscitaram polêmica, pois questionou-se a conveniência de se vender certas empresas brasileiras, públicas e privadas, para o capital privado nacional e/ou estrangeiro. Pouco se discutiu, no entanto, sobre as próprias operações e, principalmente, sobre as transformações ocorridas nas empresas envolvidas nesses processos. Nesse contexto, o livro *Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos*, de autoria de Betania Tanure de Barros, pesquisadora e professora da Fundação Dom Cabral, e colaboradores, ao analisar tais questões, significa uma contribuição importante para o debate.

Após apresentar, no primeiro capítulo, as características do estudo desenvolvido, os autores definem as diferentes operações analisadas e discutem as razões, o processo de negociação, o *due diligence* e a fase de integração dessas operações. No que tange à integração, os autores identificam algumas questões essenciais – encontro de culturas, gestão de pessoas e comunicação com os diferentes *stakeholders* – que seriam determinantes do resultado das aquisições.

Em seguida, são analisados nove casos de aquisições, *joint ventures*, privatizações, fusões e *spin-off*. Seguindo uma estrutura similar, os autores, inicialmente, apresentam as empresas envolvidas na operação e, na sequência, os antecedentes – razões e motivações – dela. Depois, discutem as particularidades do processo de negociação e do período de integração. Por fim, discorrem sobre os resultados obtidos e apontam os desafios a serem enfrentados pelas empresas. Esse eixo comum de apresentação tem a vantagem de permitir que as particularidades de cada caso sejam melhor evidenciadas.

O segundo e o terceiro capítulos examinam aquisições no setor bancário. No caso da aquisição do Banco Real pelo banco holandês ABN AMRO, destaca-se a escolha da empresa adquirente que, na opinião do controlador da adquirida, deveria possuir uma cultura organizacional similar à de seu banco. No caso das aquisições do Banco Francês Brasileiro e do BEMGE pelo Banco Itaú, os auto-

res ressaltam o desafio de incorporar uma empresa e, ao mesmo tempo, preservar suas competências que, em última instância, são as fontes principais de criação de valor para a adquirente.

Os capítulos 4 e 5 apresentam respectivamente os casos de uma *joint venture* e de uma aquisição em que a Belgo Mineira esteve envolvida. Em ambos os casos, os autores mostram a complexa tarefa de construção, a partir de culturas organizacionais e nacionais distintas, da identidade e de um estilo gerencial próprios às empresas resultantes da *joint venture* e da aquisição.

Os capítulos 6, 8 e 9 discutem casos de aquisições, sendo que dois deles envolvem, de um lado, empresas brasileiras e, de outro, empresas multinacionais. No caso da aquisição da Agetur pela Carlson Wagonlit Travel, os autores buscam, além de desvendar a lógica da integração, compreender as mudanças introduzidas pela adquirida. O caso da aquisição da Sûr, fabricante de elevadores, pelo grupo alemão Thyssen, demonstra como o ambiente competitivo tem sido um determinante importante da venda de alguns grupos familiares brasileiros. O capítulo 9, por sua vez, apresenta o caso da aquisição da Venesil, empresa venezuelana, pela Rhodia Sílices da Venezuela, subsidiária brasileira do grupo francês Rhodia. Além de ser o único caso envolvendo a aquisição de empresas no exterior, destaca-se ainda o papel dos expatriados ao longo do processo de integração.

Nos capítulos 7 e 10, os autores apresentam casos de operações menos comuns: fusão e *spin-off*. No caso do *spin-off*, eles discutem os desafios que a formação da Orbitall, a partir do Credicard, colocou, principalmente no que diz respeito à criação de uma nova cultura organizacional. No caso da fusão da Siemens e Voith, ressalta-se como as diferenças entre as culturas organizacionais, de um lado, e a complementariedade em termos dos negócios, de outro, constituíram aspectos essenciais na dinâmica da integração das empresas.

O livro tem três méritos principais. O primeiro, e mais importante, está na diversidade de casos, setores, operações e, sobretudo, situações analisados. Essa diversidade permite que se tenha uma compreensão bastante ampla de operações que têm marcado o cenário brasileiro, mas que têm sido insuficientemente estudadas. O segundo é a ênfase no processo, ou seja, na lógica do processo de integração. Como essa fase é fundamental para a criação de valor, o entendimento dessa lógica é essencial para se compreender porque operações desse tipo falham. Por fim, o terceiro é o foco na gestão de pessoas que, conforme o livro demonstra, constitui um dos fatores de sucesso desse tipo de operação.

A crítica que se poderia fazer ao livro refere-se à ausência de um capítulo

conclusivo, no qual os motivos que explicariam porque os casos analisados vêm sendo bem sucedidos fossem devidamente apresentados e analisados. Impossível não se perguntar: por que esses casos têm dado certo? Até que ponto há razões gerais e únicas para o sucesso dessas operações? Ao observar, no primeiro capítulo, que grande número de aquisições falha, o leitor sente-se, naturalmente, curioso acerca dos motivos, que, no entender dos autores, têm justificado o sucesso das operações examinadas.

Apesar de se destinar, primariamente, ao público executivo, os acadêmicos podem igualmente se beneficiar da leitura do livro. Ao contemplar grande diversidade de questões relativas à fase de integração, principalmente no que tange à gestão de pessoas, o livro colabora para o esclarecimento de uma das questões mais importantes em processos desse tipo: a inter-relação da gestão da integração com a criação de valor que se espera da aquisição.