
CONSTRUINDO A SINERGIA APÓS A AQUISIÇÃO: um caso real brasileiro sobre integração de empresas

Wilson Carnevalli Filho

INTRODUÇÃO

As aquisições e fusões entre empresas no Brasil têm aumentado muito ultimamente. A abertura da economia, a exigência do ganho em competitividade e a própria entrada do capital estrangeiro são os principais motivadores desse processo.

Os propósitos dessas aquisições são muitos: entrar num novo negócio, aumentar a participação no negócio, especular no mercado acionário. Seja qual for o propósito específico, uma coisa é certa: quem decide adquirir uma empresa

tem como meta principal aumentar o valor do seu patrimônio, seja um conglomerado, seja uma unidade de negócio.

A literatura e a mídia especializadas abordam vastamente essa questão, enfatizando, porém, os aspectos estratégicos das aquisições e fusões. Com relação ao processo de gestão, aos impactos sobre as operações das empresas envolvidas ou à capacitação dos executivos para gerenciar o processo, pouco é encontrado.

No momento da aquisição, muitos cálculos são apresentados, e são visualizados ganhos de competi-

vidade, economias, faturamento previsto e outros aspectos do negócio. Alguns estudos, no entanto, demonstram que a realidade é outra. Muitos casos de aquisição e fusão não atingem o resultado esperado e tornam-se grandes problemas operacionais e estratégicos. A questão torna-se mais relevante principalmente no caso em que a sinergia operacional é a grande fonte de valor. Nesse caso, quando é feita a análise de viabilidade e determinação do valor do negócio, pressupõe-se que no futuro as operações das duas empresas serão uma só. Para chegar lá, porém, há um grande ca-

minho a percorrer, que muitas vezes é subestimado.¹

Além disso, uma questão importante é quanto tempo se levará para integrar as operações, pois a velocidade tem impacto direto no retorno esperado, e essa velocidade só é obtida se o processo de integração for bem conduzido.

Em parte, negligencia-se o fato de que as duas empresas desenvolveram-se sobre bases distintas. Os valores, os sistemas de informação, os critérios de promoção e recompensa, as estratégias e os relacionamentos com clientes e fornecedores são todos distintos. Os modelos mentais dos executivos e funcionários são diferentes. Se isso não for considerado, não podemos falar que as operações estão integradas: podem ter o mesmo acionista, mas não o mesmo sistema gerencial.

Este artigo tem o objetivo de descrever uma experiência de aquisição, realçando os elementos mais importantes de um processo de integração, bem como as armadilhas que surgiram ao longo do caminho, quais são as suas origens e como foram tratadas, permitindo, assim, um completo entendimento de como foi o processo em questão.

Trata-se de um caso real, brasileiro, analisado por quem conduziu o processo de integração, sob a óptica de quem adquiriu uma outra empresa. A pretensão é de poder mostrar a experiência do ponto de vista prático, e não teórico, com o objetivo de contribuir para o estudo da questão de integração de empresas após fusões e aquisições.

CONTEXTO

As empresas estão no negócio de produção de cimento. A adquirente é a Camargo Corrêa Cimentos (CCC), pertencente ao Grupo Camargo Corrêa. A adquirida é a Cimento Cauê, pertencente a um

grupo também nacional, de Minas Gerais. Na época da integração, elas possuíam praticamente o mesmo porte, faturando juntas cerca de

Negligencia-se o fato de que as duas empresas desenvolveram-se sobre bases distintas. Se isso não for considerado, não podemos falar que as operações estão integradas: podem ter o mesmo acionista, mas não o mesmo sistema gerencial.

R\$ 400 milhões por ano, com 10% do mercado nacional e situando-se em terceiro lugar no *ranking*.

O mercado cimenteiro na década de 90 tem passado por grandes mudanças. No início da década, o Grupo Votorantim detinha 40% do mercado nacional, o segundo no *ranking* detinha 11%, e os demais, em torno de 5% cada. É uma indústria de capital intensivo e, até então, protegida da concorrência externa pelas barreiras alfandegárias e naturais.

A abertura da economia representou um duro golpe na indústria. Embora o Custo Brasil ainda seja um obstáculo à entrada de cimento importado, sabemos que é uma questão de tempo para que as barreiras diminuam ou sejam até eliminadas.

A conjuntura colocou os tradicionais fabricantes locais, com participação pequena de mercado, num dilema: crescer ou sair do mercado. Os grupos com menor solidez financeira ou com interesses maio-

res em outros setores decidiram, então, vender seus negócios.

Dessa forma, em cerca de dois anos, houve uma movimentação de compra e venda no setor que envolveu cerca de US\$ 2 bilhões, com a concretização de sete negócios.

A aquisição de que tratamos neste artigo foi um desses negócios, envolvendo duas empresas do mesmo porte. O nosso desafio, portanto, era integrar duas empresas com culturas muito diferentes num ambiente muito competitivo e turbulento.

ARMANDO-SE PARA O DESAFIO

O processo de integração é composto de vários elementos, tendo cada um deles sua importância relativa, e a composição adequada de todos determina o resultado final do processo. Ao longo da descrição do caso, iremos destacando seus elementos, segundo nossa visão.

O primeiro elemento que ressaltamos no processo é a **estrutura**. Antes de concluirmos o negócio, decidimos reformular nossa estrutura. Liberamos cinco executivos da operação normal da empresa, para iniciar o processo de planejamento da integração.

Num primeiro momento, dividimos nossa atenção em três frentes. Uma equipe cuidando das operações normais, outra dedicando-se ao processo de aquisição e a terceira concentrando-se no planejamento da futura integração.

Foram separados da operação um diretor e quatro gerentes, em um grupo que foi denominado Grupo Transitório de Integração (GTI). Na ocasião, tínhamos 1 presidente, 2 diretores e 20 gerentes e assessores. Nota-se, portanto, que a movimentação causada por essa reestruturação foi significativa.

O efeito foi muito positivo, principalmente devido aos seguintes aspectos:

- a) o nível de motivação de todos os envolvidos aumentou muito: os que foram separados tinham pela frente algo completamente novo a tratar, enquanto os que “ficaram” tiveram maiores responsabilidades e uma chance ímpar para mostrar suas capacidades;
- b) o foco claro impediu a “contaminação” entre a aquisição, a operação e a integração, aumentando a produtividade gerencial;
- c) a estruturação antecipada permitiu um período de transição, em que as equipes puderam apoiar-se mutuamente, trocando informações e experiências.

O PLANEJAMENTO

A estruturação antecipada permitiu que trabalhássemos com uma qualidade muito maior no que acreditamos ser o segundo elemento do processo: o **planejamento**.

O GTI foi constituído por executivos especialistas em áreas específicas (administrativo-financeira, comercial e industrial) e sob a coordenação de um diretor.

No início do trabalho de planejamento, nossa única certeza era o que queríamos com a integração entre as duas empresas: **construir num curto espaço de tempo a sinergia esperada, tornando as empresas uma só organização**.

Nas primeiras reuniões, percebemos a grande diferença de visão que havia entre nós, componentes do GTI. Cada um enfatizava principalmente os aspectos relativos à sua área funcional. As primeiras iniciativas voltavam-se para o estabelecimento imediato de um plano de integração das atividades funcionais. A impressão era a de que produziríamos um trabalho semelhante àqueles que muitas vezes fazíamos na escola, em que, para facilitar, dividíamos o trabalho em capítulos e cada um ficava incumbido de fazer um; no final, um

membro era responsável por juntar tudo e entregar.

Como mudar essa situação? Percebemos que a equipe deveria ter um entendimento comum do problema e deveria formular a solução conjuntamente. Os planos de ação para cada área funcional deveriam ser a última tarefa a ser feita. É mais fácil falar disso do que fazer, pois a cultura do “sair fazendo” é forte.

Na etapa de modelagem, nossa preocupação inicial deixou de ser, então, o que deveríamos fazer para integrar a nova empresa, passando a ser a de entender primeiro como as duas empresas operavam.

Aqui entra um outro elemento do nosso processo de integração: o **modelo**. Essa etapa foi fundamental para a coesão do grupo, e devemos a ela boa parte do sucesso de nosso trabalho.

Para nós, a construção de um modelo é como a montagem de um quebra-cabeça. Cada informação ou fato coletado é analisado, encaixado, fornecendo uma imagem cada vez mais detalhada e nítida do quadro. Modelar é comunicar uma história, uma vez que combina diversos aspectos de forma a fazer sentido. O modelo descreve ainda a dinâmica do sistema em questão e constitui-se num referencial básico para análise, discussão e planejamento da própria coleta de informações. A construção de um modelo, portanto, é um processo autoalimentado.

Na etapa de modelagem, nossa preocupação inicial deixou de ser,

então, o que deveríamos fazer para integrar a nova empresa, passando a ser a de entender primeiro como as duas empresas operavam. Nosso processo de coleta de informações concentrou-se em obter dados sobre como o negócio era gerenciado, tais como: seu processo decisório; o relacionamento com clientes, fornecedores, empresas do grupo, comunidade e funcionários; o sistema de informações; a distribuição física; a utilização de instalações industriais; as políticas comerciais; o desenvolvimento de produtos, etc.

Negociamos com os acionistas vendedores a inclusão no *due diligence* de uma equipe do processo de integração para providenciar o levantamento desses tipos de informação. Esse levantamento foi realizado por meio de entrevistas com os principais executivos.

O resultado foi fantástico! Em questão de 15 dias, entendíamos não só como a empresa operava mas também por que operava daquele determinado jeito.

Por exemplo: percebemos que os executivos tinham uma visão muito departamentalizada da empresa; eram muito informais, sendo forte a cultura do “jeitinho”; os relacionamentos externos eram baseados nas pessoas, e não na organização; os distribuidores tinham o controle sobre as vendas, fazendo com que os vendedores tivessem um papel secundário; a distribuição física era controlada por uma empresa da família.

Observe-se como seria pobre um planejamento sem esse entendimento prévio, como poderíamos focar a integração e seu planejamento em pontos irrelevantes.

Os contornos do novo modelo ficaram claros. Eram eles:

- a) corporativo centralizado: não tínhamos dúvidas de que queríamos ter uma empresa só. As atividades operacionais seriam descentralizadas, as fábricas se-

- riam tratadas como novas unidades e as atividades de suporte seriam centralizadas;
- b) gestão profissionalizada: os personalismos e os “jeitinhos” não fariam parte do novo modelo de gestão. Os funcionários deveriam ter uma visão do todo, conhecer a situação da empresa e seu papel no processo;
 - c) a distribuição física deveria ficar sob nosso controle e com custos semelhantes aos nossos;
 - d) as operações industriais deveriam ser compatíveis com as produtividades que temos em nossas plantas;
 - e) controle comercial: o cimento é uma *commodity*, muito sensível a preço; portanto, nosso modelo pressupunha colocar de volta o distribuidor em seu lugar natural na cadeia de valor do negócio.

Estávamos agora preparados para elaborar um plano muito mais objetivo; sabíamos onde atuar, as reações que poderíamos esperar e, o mais importante, estávamos alinhados e preparados para reagir muito mais rápido a qualquer surpresa, pois entendíamos muito melhor a lógica da empresa.

O processo de integração previa as seguintes etapas e os respectivos prazos: novas normas e procedimentos de controle financeiro, cobrança e crédito estariam implantados em 45 dias após a tomada de posse; as demissões seriam feitas em 60 dias; as atividades corporativas seriam centralizadas em 120 dias; as novas formas de relacionamento com os distribuidores seriam implantadas em 90 dias; todos os sistemas seriam implantados em 75 dias e o GTI seria desfeito em 120 dias.

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Novamente, a discussão sobre a estrutura ganhou importância. O dilema era se o GTI ficaria como ór-

gão de *staff* ao processo ou assumiria o comando operacional da empresa e acumularia as duas responsabilidades.

Decidimos que os membros do GTI assumiriam o comando operacional e, durante o processo de transição, as duas empresas operariam separadamente. Assim, estabelecemos a nova estrutura da Cauê com a demissão de quatro dos seis executivos dirigentes existentes.

Além dos membros do GTI, selecionamos alguns profissionais que constituiriam o que denominamos grupo de apoio. Esse grupo teria a missão de auxiliar o GTI, assumindo responsabilidades relacionadas especificamente ao processo de transição.

Essa estrutura garantiu a velocidade de que precisávamos, pois as decisões eram tomadas por quem estava ligado diretamente ao problema. Tivemos que mudar os estatutos da empresa para garantir sua efetividade. Não era uma estrutura ideal para um período longo, mas o nosso objetivo era acabar o trabalho no prazo estipulado.

Os primeiros dias retrataram o que seriam os 120 dias do processo de integração: comunicar, comunicar, comunicar..., o que confirmava para nós o quarto elemento do processo de integração: a **comunicação**.

Contratamos uma consultoria especializada em comunicação empresarial que nos auxiliou nesse processo. Foram reuniões com todos os funcionários, em todos os níveis da hierarquia, num processo que denominamos *roll down*. Comunicávamos aos supervisores, que passavam a ter a responsabilidade de reproduzir as mensagens às suas equipes.

Além disso, como reforço, emitíamos boletins semanais contendo os principais acontecimentos, as decisões tomadas e os resultados. Nesse esquema de comunicação, fomos explicando e justificando

cada uma das muitas mudanças que fomos empreendendo. Estávamos mudando as regras do jogo, e era fundamental que todos soubessem quais eram as novas.

Esse tipo de mensagem estendia-se à comunidade, aos sindicatos, aos clientes e aos fornecedores. Assim, nosso processo de comunicação foi intenso com todos esses públicos. Tivemos reuniões periódicas com todos esses grupos durante todo o processo de transição, enfatizando sempre os mesmos pontos.

Os primeiros dias retrataram o que seriam os 120 dias do processo de integração: comunicar, comunicar, comunicar...

Um aspecto que mostrou sua importância ao longo do processo foi a **confiança**, nosso quinto elemento. A auto-estima dos funcionários da Cauê estava muito abalada. Todos sentiam-se inferiorizados por terem sido incorporados, sentiam-se ainda responsáveis ou traídos. Sem a auto-estima, era difícil fazê-los confiar em alguém, pois, antes de mais nada, precisavam confiar em si mesmos.

Se pretendíamos transformar as duas empresas numa só, não podíamos criar “feridas” no decorrer do processo. A questão é delicada porque as pessoas da Cauê estavam sensíveis, e as da CCC cheias de orgulho, o que facilmente poderia transformar-se em arrogância.

Usamos dois mecanismos para garantir uma certa estabilidade no clima de confiança. O primeiro foi o trabalho em equipe. Não conhecíamos o potencial de cada funcionário, mas só havia um meio de saber: responsabilizá-los por tarefas específicas e avaliar os resultados.

Todo o plano de ação foi executado por meio de grupos de trabalho. O trabalho em conjunto foi construindo laços entre os funcionários das duas empresas, quebrando barreiras importantes. Além disso, o envolvimento acabou lhes dando muitas responsabilidades, fazendo com que a autoconfiança aumentasse com as realizações.

O outro mecanismo foi a transparência. Durante todo o processo, muitas decisões duras tiveram de ser tomadas. Em todas as situações, optamos pela transparência. Agimos todo o tempo como se tivéssemos que prestar contas de nossos atos. Isso foi feito com os funcionários e também com a comunidade. A transparência permitiu que trabalhássemos melhor com o dilema demissões *versus* confiança. Na verdade, procuramos tratar todos como o que são: profissionais e adultos. Nunca negamos que haveria demissões, mas sempre explicamos as causas e os critérios para mostrar por que precisávamos demitir e quem seriam os demitidos. Isso permitiu construirmos um clima de relativa confiança. Ressaltamos que a comunicação e o modelo foram decisivos, demonstrando o caráter dinâmico entre os elementos do processo.

Toda a integração ocorreu num clima muito turbulento. Havia muito o que ser feito em pouco tempo, fora as surpresas que sempre aparecem. Nesse sentido, afirmamos que o **controle** foi outro elemento importante, pois garantiu a manutenção do rumo durante o processo.

Para manter as etapas sob absoluto controle, mantivemos um consultor responsável pelo monitoramento das ações. Ele apurava o andamento das atividades e emitia relatórios de acompanhamento, que eram discutidos em reuniões semanais com os membros do GTI.

Para acompanhar as operações, desenvolvemos um sistema de indicadores de desempenho e realizávamos auditorias de processo regularmente. Era um olho no processo de transição e outro nos resultados e na confiabilidade das operações.

Todos sentiam-se inferiorizados por terem sido incorporados, sentiam-se ainda responsáveis ou traídos. Sem a autoestima, era difícil fazê-los confiar em alguém, pois, antes de mais nada, precisavam confiar em si mesmos.

Outro aspecto importante de controle foi com relação às responsabilidades contratuais. O contrato de compra da empresa previa muitas ações subordinadas a determinados eventos. Assim, conscientizamos constantemente a equipe sobre esses eventos para evitar qualquer tipo de deslize. Reuníamos-nos com os advogados periodicamente para discutir as ações que estavam sendo tomadas e suas implicações perante o contrato de compra.

Já se tinham passado cerca de 80 dias quando começamos a discutir o momento certo para procedermos à integração gerencial das duas empresas, que, até então, como já mencionamos, eram conduzidas como estruturas paralelas.

A questão era fazer a integração sem deixar o “bastão” cair. O maior problema ocorreria nas áreas administrativas, nas quais os funcionários passariam a trabalhar

com gerentes com os quais não tinham contato. Optamos por criar um período de transição, em que os funcionários fossem sendo apresentados aos seus novos gerentes. Assim, transferimos uma equipe inteira para o escritório central, com o objetivo de irrem conhecendo seus novos colegas e chefes. Essas pessoas, durante esse período, tinham dois chefes: o do GTI e o futuro.

Paralelamente, toda a estrutura da empresa foi sendo reorganizada para retratar a nova situação. Organizamos reuniões com os diretores e gerentes de todas as áreas para construir a nova estrutura. Assim, 120 dias depois da tomada de posse, estávamos oficializando o novo modelo organizacional, que envolveu mudanças em todos os níveis gerenciais e selou a integração operacional.

Como forma de dar consistência a todo o processo e comunicar mais enfaticamente a real unificação, desenvolvemos um encontro com todos os gerentes e supervisores (muitos deles da empresa adquirida), num programa de treinamento de *team building*. Não poderia ter havido momento melhor: o grupo saiu mais coeso e o processo de confiança mútua no novo corpo gerencial começou a se consolidar.

ARMADILHAS

Ao longo do processo, surgiram diversos obstáculos, que chamamos de armadilhas porque, se caíssemos nelas, havia o risco de perder o ritmo e o controle do processo.

Algumas dessas armadilhas foram previstas, e tínhamos uma estratégia para administrá-las ou até enfrentá-las, mas outras nos surpreenderam.

A primeira delas foi a pressão da comunidade. Não foi tão intensa quanto imaginávamos. A comunidade estava muito próxima da fábrica, tanto física como emocional-

mente, uma vez que aquela cresceu em razão desta. Assim, não poderíamos ignorar o impacto que cada decisão tomada tinha na cidade, principalmente as demissões, que sabíamos serem inevitáveis. Dessa forma, desenvolvemos uma política de tratamento com a comunidade coerente com o nosso modelo e tratamos de divulgá-lo à sociedade organizada com discurso e prática.

A segunda armadilha envolveu o relacionamento com os distribuidores. Não queríamos colocar em risco a receita num embate de resultados imprevisíveis, que colocaria o processo em risco. Assim, preferimos negociar a forma de transação comercial sem, contudo, alterar de forma significativa as margens. Obtivemos o controle dos preços, mas em menor grau do que gostaríamos.

A terceira armadilha constituiu-se na pressão da CCC. A estrutura paralela gerou pressões internas grandes, pois muitos tinham ainda o receio de que ela se perpetuaria. Houve então constantes intervenções. Essa armadilha só não prejudicou muito o processo porque ele foi muito rápido.

Uma variante dessa última pressão foi uma outra armadilha digna de nota: a própria vontade dos executivos da CCC e do GTI em querer fazer mais do que o planejado. A disciplina foi importante para garantir o processo.

Por último, ressaltamos os imprevistos técnicos. Durante o processo, descobrimos um problema grave no processo de fabricação que fazia o forno parar constantemente. Tivemos de improvisar: requisitamos uma equipe extra de técnicos, que se debruçou no problema até equacioná-lo.

COMENTÁRIOS FINAIS

Nosso objetivo aqui não foi o de detalhar cada um dos elementos do

processo de integração, mas sim destacá-los da narrativa de forma que o leitor possa extrair algumas generalizações que possam ser testadas em outras situações semelhantes.

Havia muito o que ser feito em pouco tempo, fora as surpresas que sempre aparecem. Nesse sentido, afirmamos que o controle foi outro elemento importante, pois garantiu a manutenção do rumo durante o processo.

Os elementos do processo de integração destacados neste artigo refletem nossa visão sobre a dinâmica e a complexidade de um processo como esse. Os seis elementos – estrutura, planejamento, modelo, comunicação, confiança e controle –, quando bem construídos e combinados, podem resultar em uma integração rápida e, assim, criar condições para o aproveitamento de todas as sinergias possíveis.

A integração entre empresas tem três grandes dimensões: operacional, cultural e estratégica. Nesse sentido, o processo descrito neste artigo envolveu a integração operacional. Com ela, já é possível obter boa parte das sinergias esperadas, mas não teremos, ainda, uma só empresa. Por outro lado, só é possível atingir os outros níveis de integração se realizarmos essa etapa com qualidade.

A integração cultural demanda mais tempo, pois não se mudam valores num curto espaço de tempo nem tampouco é possível impô-los. Com relação à estratégia, a reali-

zação da integração vai além da mera incorporação dos produtos, dos serviços e da carteira de clientes. Questões como o posicionamento das marcas nos segmentos, a padronização dos produtos de forma a permitir a produção de marcas em unidades industriais distintas, o aproveitamento de canais de distribuição, a troca de competências e outras mais precisam ser tratadas na sua plenitude. Isso demanda um tempo maior e muitas vezes envolve aspectos e detalhes que não foram nem poderiam ter sido considerados no momento da compra.

Nosso objetivo com este artigo foi o de retratar os detalhes de um processo de integração para alertar profissionais e estudiosos sobre pontos em geral negligenciados, que têm, porém, um impacto significativo nos resultados. Afinal, é fundamental perceber que esses detalhes podem comprometer a integração completa no futuro, porque, em última instância, lida-se com pessoas, e todos sabemos que conquistar sua confiança é muito difícil, mas perdê-la... ○

NOTA

1. Ver: SCHERER, Frederick M. Mergers, sell-offs and managerial behavior. In: THOMAS, Lacy Glenn (Ed.). *The economics of strategic planning*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986. p. 143.

Wilson Carnevali Filho é

Diretor de Operações da
Camargo Corrêa Industrial S.A.

E-mail: wfilho@ccisa.com.br