

## Aquisições aceleram os processos

Jornal Valor Econômico – Sexta-feira, 24/Out/2014 – pg. F5

**Valor**  
ECONÔMICO

<http://www.valor.com.br/empresas/3746932/aquisicoes-aceleram-os-processos>

Por Paulo Vasconcellos

A Empresa Brasileira de Compressores (Embraeo), líder de mercado em volume e performance de compressores para aparelhos de refrigeração, aposta há mais de duas décadas na estratégia de fusão e aquisição para conquistar novos mercados e avançar na inovação de processos e produtos.

O primeiro passo foi a incorporação da Aspera, na Itália, em 1994, que abriu caminho para a internacionalização do grupo catarinense. Uma joint-venture pioneira com a Snow Flake, da China, no ano seguinte, consolidou o ingresso da multinacional brasileira no mercado mundial. Hoje, a Embraer, que se juntou em 2009 à Multibras Eletrodomésticos para criar a Whirlpool, a maior empresa do país em linha branca, tem unidades na Eslováquia, China, Itália e México e escritórios comerciais na Rússia e nos EUA.

Desde 2000, a companhia trabalha com uma estrutura de inovação e novos negócios, mas no fim do ano passado decidiu reforçar a equipe de fusão e aquisição de olho em um portfólio de incorporações mantido em segredo para cumprir o planejamento estratégico até 2020.

"A chave do sucesso é como fazer a integração de culturas empresariais ou até de nacionalidades diferentes. O alinhamento de cultura é mais do que importante, é essencial" diz Lainor Driessen, vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento e operações da Embraeo. Segundo ele, uma análise de fusões e aquisições em todo o mundo permite concluir que, em geral, a maioria foi mal-sucedida em gerar valor. "Tem que construir confiança. Não basta repetir o estilo colonizador. A verdadeira diversidade no mundo dos negócios é a que gera competitividade", observa.

A aquisição de empresas de base tecnológica serve de atalho para as corporações avançarem em projetos e inovação. O foco quase sempre é a startup, porque já nasce com o perfil inovador. "O fenômeno das fusões e incorporações em busca de inovação é uma realidade sem comprovação em números. Não há informações sobre os impactos dos investimentos em inovação", afirma Oscar Malvessi, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), especialista em fusões e aquisições.

Segundo ele, as operações de incorporação têm alguns motivos: ampliação de mercado, com aquisição de empresas toas ou diferenciadas. "Mas as empresas nem sempre deixam transparecer suas estratégias. As multinacionais demonstram muito interesse na compra de empresas brasileiras por causa do potencial de desenvolvimento do mercado, não necessariamente por suas características inovadoras."

A estratégia tem riscos. Um estudo da Fundação Dom Cabral revela casos de insucesso na estratégia. Algumas das causas mais comuns são a incompatibilidade dos sócios da empresa adquirida às regras da companhia que comprou o negócio ou o fracasso de mercado da tecnologia inovadora desenvolvida pelo grupo incorporado.

É preciso cuidado também para que o tamanho da corporação não sufoque o DNA inovador da empresa fundida no processo. Uma solução seria apostar mais no investimento em negócios menores até que conquistem mercado antes do processo de aquisição.

**Oscar Malvessi Consultoria em Valor Ltda.**

[www.oscarmalvessi.com.br](http://www.oscarmalvessi.com.br) ou [www.vecvalor.com.br](http://www.vecvalor.com.br) - e-mail: [oscar@oscarmalvessi.com.br](mailto:oscar@oscarmalvessi.com.br)

**VEC® - Valor Econômico Criado é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor**

"As empresas precisam desenvolver competência de fusão e aquisição. O erro principal ocorre quase sempre na pós-aquisição, quando se tenta ampliar demais a atuação da empresa menor", diz Carlos Arruda, coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. "A necessidade de negociar a transição, deixar que a empresa comprada funcione independentemente, que haja um processo gradual de incorporação, é importante." A Cisco, multinacional americana de soluções para redes e comunicações, fez fusões e aquisições com qualidade, dizem os especialistas, porque integra a estrutura da empresa adquirida aos quadros da companhia.

"As empresas mais novas são aquelas que estão efetivamente preocupadas com inovação. Por isso, estão no foco de expansão das companhias que têm estratégia de inovação", afirma Ana Vecchi, da Consultoria Vecchi Ancona - inteligência Estratégica. "O dilema é que fusão e aquisição viraram sinônimo de dinheiro fácil. Muitas empresas surgem para serem vendidas em cinco anos. Algumas ainda estão engatinhando, mas seus donos já estão de olho no valor que podem ter no mercado no futuro", diz. "A cultura do imediatismo também dominou o mercado empresarial. As empresas já surgem para serem vendidas. Tem empresário novo que ganha dinheiro com a mesma velocidade que perde. Há muita improvisação", diz Oscar Malvessi, da FGV.

