Aquisições e fusões, prós e contras
Maria Fernanda Teixeira

A globalização transforma países antes vendedores de empresas em compradores. Como muitas aquisições de empresas têm ocorrido nos últimos anos, temos visto uma corrida enorme e até disputas pelas melhores empresas. Casos recentes têm sido as empresas mineradoras e siderurgias, disputando passo a passo as empresas menores e, por isso, passíveis de serem adquiridas. Outro mercado bastante faminto por aquisições tem sido o financeiro, os bancos, que, para terem maiores volumes e alcançarem outros mercados, usam as aquisições para mais rapidamente crescerem.

Por que comprar uma empresa? A resposta mais fácil dada pelos altos executivos e os empreendedores é que as compras permitem crescimento rápido, sendo que um dia após a aquisição já passam a anunciar volumes de produção extremamente maiores. O faturamento da empresa em muitos casos quase duplica, além dos famosos cortes de custos que sempre são anunciados em milhões de dólares. O mercado da Bolsa de Valores reage de maneira extremamente positiva com anúncios deste tipo, e as ações passam por fases de grande valorização.

Neste momento muitos estudos de aquisições estão ocorrendo em vários mercados, muitos países, incluindo a China e a Índia, anteriormente considerados vendedores de empresas, passaram a ser países compradores. Um bom exemplo é a Tata, da Índia, que é muito grande na área de tecnologia, terceirização de fabricas de software, terceirização de processos de negócios e já colocou seus tentáculos em vários outros países, inclusive o Brasil. Por outro lado, os chineses estão ávidos por adquirir empresas do mercado de mineradoras e siderurgias. Com certeza os estudos para essas tomadas de decisões são profundos e as análises de retorno de investimento mostram grandes retornos financeiros; por essa razão, os grandes querem continuar gigantes e controlar os seus mercados.

Por que a preocupação para que as "due diligences" sejam bem-feitas? Vários estudos e pesquisas têm mostrado que as aquisições não trazem os benefícios planejados em termos de reduções de custos, sinergias anunciadas através da junção das áreas afins, e nem mesmo de crescimento proporcional das vendas das empresas que estão em fusão.

Parte do problema ocorre porque a "due diligence", que é um estudo detalhado da empresa que está sendo adquirida, não é feito na profundidade que mereceria. Outra causa é a urgência no tempo para fechar o negócio, assim como manter a confidencialidade do negócio. Para contornar estas dificuldades, assumem-se premissas, que na verdade após a compra não se concretizam.

Para evitar essas surpresas do após negociação, contratos bastante complexos são feitos, descrevendo todas as condições consideradas para a compra, desde faturamento projetado, custos existentes, pendências trabalhistas, pendências tributarias, enfim tudo tem de ser bem documentado para que essas surpresas dos próximos anos estejam previamente acordadas. Existe uma saída jurídica e financeira que pode proteger parte desses riscos, chamada em inglês de "escrow", acordando que parte do valor da compra será depositado numa conta bancária, como seguro para eventuais surpresas por parte do comprador. Esse método traz tranqüilidade para o comprador e demonstra por parte do vendedor que suas informações são as mais próximas da realidade possível.

E como fica o lado humano? Diria que as experiências têm sido bastante estressantes por parte do quadro de funcionários da empresa que está sendo adquirida. Todas as pessoas passam por uma fase bastante tensa de insegurança, desde quando os rumores começam, passando pela oficialização do negócio e continuam com essa tensão por pelo menos mais um ano após a aquisição. É de esperar que a motivação das pessoas seja bastante reduzida, que os melhores profissionais iniciem uma busca no mercado para assegurar que vão ter um outro emprego e que no meio de todo esse processo muitas pessoas realmente percam seus empregos, devido às sinergias e reduções que a empresa tem que executar e comprovar os resultados tão anunciados durante a aquisição.

Outro fator que tem chamado atenção é que a maioria dos funcionários que continuam na empresa são os funcionários da empresa compradora, não os da empresa adquirida. A explicação mais simples é que as culturas sempre são muito diferentes, os valores das empresas também são distintos.Por essa razão, é mais simples manter as pessoas de casa, que já sabem o que se espera delas.

O melhor dos mundos numa aquisição é o de ter habilidade para decidir pelos melhores processos, as melhores metodologias e os melhores profissionais entre as duas empresas. Decidir o que fica e o que sai baseado em "best-in-class". Quando a decisão é tomada pelo melhor, e não pelo que já era de casa, os resultados a médio e longo prazos são muito melhores e mais consistentes.

Os cuidados com a transição também têm de ser bem discutidos e bem executados, pois afinal estamos lidando com muitas emoções e intranqüilidades dos funcionários. Também há que se lembrar que a opinião da comunidade, da imprensa e dos acionistas tem que ser levada em conta. Para não desvalorizar a adquirida e a compradora, os cuidados com as pessoas têm que de enormes, têm de ser transparentes, feitos de maneira bastante humana. Mesmo nas demissões é importante que apóiem os funcionários a se recolocarem no mercado, assim como apoio psicológico.

Os benefícios nas aquisições podem ser muito grandes, caso contrário, corre-se o risco de perder muito dinheiro. Caso recente, que ainda é muito citado na mídia, é a aquisição feita da Compaq pela HP, que não trouxe os lucros esperados e que as conseqüências ainda podem ser sentidas após vários anos.

Existem alguns exemplos negativos e outros muito positivos, mas o importante é que se possa aprender com os acertos e os erros e que, acima de tudo, possamos colher os benefícios dessas grandes transformações.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 6 mar. 2007. Opinião, p. A3