

FUSÃO COM A 3 CORAÇÕES: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DOS GESTORES DA UNIDADE FABRIL DE MOSSORÓ-RN

Luciana Rafaella Lopes De S. Alves, UFERSA
Yákara Vasconcelos Pereira Leite, UFERSA
Débora Dayanny de Freitas Facundes, UFERSA
Bruna Lourena de Lima Dantas, UFERSA

RESUMO

A competitividade vem levando as organizações a mudarem suas estratégias de forma a se adaptarem ao ambiente competitivo. Para tanto, a fusão é adotada como uma maneira rápida de expansão e consolidação no mercado, porém, é considerada uma estratégia complexa por envolver culturas e processos operacionais diferentes. Frente a isso, foi estabelecido como objetivo geral analisar os desafios da unidade fabril de Mossoró/RN frente à fusão com a empresa 3 Corações, na visão dos gestores. Os objetivos específicos colaboraram no alcance do propósito da pesquisa ao verificar se a estratégia de fusão adotada pela empresa gerou impactos na unidade de Mossoró/RN, bem como identificar como os gestores da unidade implementaram as ações estratégicas para consolidar a fusão. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa e o uso de entrevista semiestruturada realizada com os gestores da unidade fabril de Mossoró/RN. Observou-se por meio da análise dos dados que a adoção dessa estratégia não causou impactos negativos na unidade fabril analisada. A implementação das ações estratégicas pelos gestores foi gradativa, além disso percebe-se que a unidade fabril e seus gestores enfrentaram uma dificuldade com a adoção dessa estratégia na busca de acompanhar o crescimento do mercado.

Palavras-chave: Fusão; Ações estratégicas; Administração Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Na busca pela sobrevivência e superação das expectativas dos clientes frente à competitividade nos dias atuais, as empresas estão abandonando a visão míope de mercado e

adotando estratégias para se fortalecerem e permanecerem ativas. Dessa maneira, a fusão como estratégia competitiva tem sido adotada pelas organizações como alternativa de expansão do capital e alcance dos objetivos no curto e médio prazo.

Para Camargos e Camargos (2010), essa competição que envolve as organizações exige delas mais eficiência, lucratividade e criação de valor para seus acionistas e proprietários. A fusão se encaixa nesse contexto por possibilitar o aumento do tamanho e da participação no mercado por meio de expansões rápidas. No Brasil, a fusão teve destaque a partir dos anos 90 com a busca crescente da internacionalização da economia e pela inserção das empresas no processo de globalização (GOMES et al., 2012).

A fusão como uma estratégia em que duas ou mais empresas passam a integrar suas operações de maneira igual tem como objetivo aumentar o poder de mercado mediante imposição de barreiras de entrada, diminuindo o alcance dos concorrentes e aumentando os lucros e a satisfação dos stakeholders (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Correia et al. (2000) explicam que a fusão ocorre quando surge a oportunidade de uma empresa se unir com outra, sendo essencial traçar uma estratégia para determinar os caminhos a serem seguidos para a redução dos riscos. Esse tipo de estratégia é geralmente adotado por grandes corporações por se tratar de uma decisão impactante que provoca mudanças em toda a empresa. Por isso não deve ser encarada como uma solução simples para problemas internos e externos, devido ao seu elevado grau de complexidade, que na maioria das vezes acaba passando por crise de adaptação (CARMARGOS; BARBOSA, 2009).

A estratégia de fusão adotada entre duas grandes concorrentes, a holding São Miguel, responsável pelas marcas regionais café Santa Clara, Kimimo, Dona Clara e Frisco, com a empresa 3 Corações de Minas gerais, revela-se como um desafio gerencial passível de análise. A indústria de Mossoró/RN foi a terceira indústria que o grupo inaugurou e está há 22 anos em pleno funcionamento com 412 colaboradores. Atualmente, a unidade fabril de Mossoró-RN possui três eixos com distribuição dos seus produtos para todo o país, sendo uma de produtos derivados do milho, outra do refresco de frutas e uma de fabricação de temperos condimentados (3 CORAÇÕES, 2014). Por toda essa trajetória alcança-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os desafios enfrentados pela unidade fabril de Mossoró/RN em relação à fusão com a empresa 3 Corações? Para responder tal questionamento, essa investigação tem como objetivo: Analisar os desafios da unidade fabril de Mossoró/RN frente à fusão com a empresa 3 Corações, na visão dos gestores. E, como forma de aprofundar o estudo foram formulados objetivos específicos que são: Verificar se a estratégia de fusão adotada pela empresa gerou impactos na unidade de Mossoró/RN; e, Identificar como os gestores da unidade implementaram as ações estratégicas para consolidar a fusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FUSÃO

Em se tratando de estratégias de ampliação do capital da empresa, alguns conceitos são relacionados entre fusão e aquisição (F&A). Mas ressalta-se que, esta pesquisa se concentra nas fusões.

A fusão é entendida como a união de mais de uma companhia que passa a compreender uma única empresa. Já a aquisição é a incorporação de 100% do capital de outras empresas. “Embora fusões normalmente comecem como uma transação entre iguais, isto é, entre empresas de tamanho e rentabilidade iguais, elas evoluem para uma condição em que uma empresa é mais dominante na administração da empresa resultante do que outra” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 275).

No Brasil, a razão pela utilização dessa estratégia é justificada pelo surgimento de novos entrantes ou produtos substitutos e por uma antecipação a um movimento dos

concorrentes (JUNIOR; VASCONCELOS; CALDAS, 2004). Segundo dados da KPMG (2014), entre o período de janeiro e junho de 2014, foram realizadas 406 operações de F&A que representou um crescimento de 5% em relação ao mesmo período do ano passado. Apesar da menor expectativa de crescimento no país, o mercado de F&A vem mostrando força e confirmando que este tipo de operação ainda é uma das estratégias mais utilizadas para a expansão da empresa.

Nesse cenário as F&A desempenham importante papel ao possibilitar o aumento do tamanho e da participação de mercado, proporcionando uma nova realidade por meio da criação e consolidação de grupos empresariais como explicam Camargos e Camargos (2010, p. 2) ao informar que: “[...] os processos de F&As integram a estratégia empresarial, mediante os quais as empresas conseguem expansões rápidas, entrada em novos mercados, maior racionalização produtiva, economias de escala, ativos complementares [...]”. Outros motivos para adoção dessa estratégia são esclarecidos a seguir:

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 (JUNIOR; VASCONCELOS; CALDAS, 2004, p. 42).

Do ponto de vista econômico, essa estratégia é essencial para a expansão da empresa por não ser necessário, em alguns casos, esperar pelo processo de criação, implantação e maturidade do produto, uma vez que o processo de F&A proporcionará a anulação dessa etapa e conseqüentemente a redução dos custos. Hoskisson et al. (2009) explicam que a aquisição de uma corporação proporciona vantagem competitiva com a superação de barreiras à entrada, pois clientes criam fidelidade ao produto e novos entrantes dificilmente conseguem anular esse relacionamento. Para tanto, a empresa entrante que adquire uma companhia consolidada possibilita a entrada imediata no mercado, garantindo uma cartela ampla de consumidores.

Além disso, essa estratégia deve ser implantada com cautela, devido ao seu elevado grau de complexidade e seus impactos na organização (CAMARGOS; CAMARGOS, 2010). Nesse sentido, é importante destacar que:

[...] em um processo de fusão haverá diferentes percepções das ameaças e oportunidades no ambiente externo e da forma de responder a elas. Portanto, ignorar tais variáveis (*per se* mais subjetivas) é ignorar um elemento crucial do processo decisório e da ação gerencial (BINDER; MACCARI; CARVALHO, 2010, p. 85).

Para Binder et al. (2010), quaisquer que sejam os motivos para a realização de um processo de fusão, o objetivo central é a criação de valor para os acionistas das companhias envolvidas. Para tanto, esse processo pode ocorrer em três categorias:

- Fusão horizontal: ocorre quando uma empresa se combina com outra de sua mesma linha de negócios, ou seja, um concorrente;
- Fusão vertical: ocorre quando uma empresa se une a um de seus fornecedores ou clientes;
- Fusão de conglomerados: ocorre quando empresas não relacionadas se unem.

Pessanha (2012) ressalta que as fusões horizontais afetam o poder da concorrência por causar uma redução das empresas existentes no mercado e aumentar o poder da nova corporação, conseqüentemente geram-se impactos nas firmas remanescentes no que diz

respeito a preço e qualidade do produto. Já Barney e Hesterly (2007) destacam dois tipos de fusão: a de extensão de produtos, que as empresas ganham acesso a produtos complementares por meio desse processo e a de extensão de mercado que o principal objetivo é ter vantagem com o acesso a novos mercados geográficos.

A adoção da estratégia de F&A representa vantagem competitiva para as empresas quando elas são relacionadas e quando o valor econômico das empresas juntas é maior do que separadas. Além disso, quando a corporação implementa a referida estratégia e que outras não conseguem reproduzir ou que acreditem que seja custoso de imitar ela terá obtido vantagem competitiva (OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007), sendo assim:

[...] a habilidade dessas economias de gerar lucros e vantagens competitivas para as empresas compradoras depende não só de seu valor econômico, como também do ambiente competitivo do mercado para controle corporativo por meio do qual essas economias valiosas são realizadas [...] Somente quando o mercado para controle corporativo é imperfeitamente competitivo é que se torna possível para empresas compradoras obter lucros com a implantação de uma estratégia de fusão e aquisição [...] (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 285).

Entretanto, a integração das empresas envolvidas no processo de F&A pode apresentar dificuldades. Esses desafios incluem a incapacidade de obter sinergia, uma vez que os ativos das empresas não correspondam à criação de valor adicional para os acionistas; aspectos culturais divergentes; a apresentação de turnover devido à incapacidade de adaptação dos colaboradores; tecnologias conflitantes; diferenças nos processos operacionais e gerenciais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Aspectos culturais divergentes são apontados por Gomes, Santos e Rodriguez (2012) como elementos que podem emergir como obstáculos à fusão. Os autores ressaltam que crenças e valores antagônicos afetam diretamente as decisões e relações internas e externas da empresa. Falcão e Muzzio (2013) acrescentam que as ações estratégicas são embasadas no contexto cultural, uma vez que a cultura representa um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional e que produzem um conjunto de características que torna a corporação única frente a seus concorrentes.

Em síntese, embora possam ser listados vários motivos para a concretização de fusão e suas dificuldades de obter os resultados esperados, esse tipo de estratégia beneficia as corporações envolvidas na medida em que se tornam mais conscientes dos limites das suas necessidades de ampliação do capital. Com isso obtém novos conhecimentos e desenvolvimento por meio de aprendizagem e novas competências para que essa estratégia seja vista como um meio de alcançar um fim desejável (CAMARGOS; BARBOSA, 2009).

2.1.1 Pesquisas sobre fusão

Diante da explanação sobre as causas e consequências da expansão do capital da empresa por meio da estratégia de fusão, o quadro 1 mostra as diferentes ênfases apontadas como características principais no processo de fusão entre empresas do mesmo setor. Como explicam Hoskisson et al. (2009), o processo de fusão entre empresas envolve um risco elevado, porém esse risco é reduzido quando se trata a adoção dessa estratégia entre empresas relacionadas, ou seja, que operam no mesmo setor.

Quadro 1: Características de estudos sobre fusão

AUTORES/ ANO	EMPRESAS	SETOR	TIPO DE FUSÃO	CARACTERÍSTICAS
Binder; Maccari e Carvalho (2010)	Coopers & Lybrand e Arthur Andersen	Auditoria/Consultoria	Horizontal	Divergências no processo de integração ocasionadas por diferentes visões do mundo dos negócios e diferenças culturais.
Correia et al. (2000)	Daimler-Benz e a Chrysler	Automobilístico	Horizontal	Complementaridade dos produtos e obtenção de maior parcela do mercado.
Camargos e Barbosa (2005)	Ambev e Interbrew	Bebidas	Horizontal	Acesso a novos mercados, criação de sinergias entre as empresas, tais como o aumento das receitas, economias de escala e de escopo, melhoria da eficiência produtiva e da logística, redução de custos e de despesas operacionais, melhoria da qualidade e na inovação de produtos. E ainda, incompatibilidade no processo de gestão e cultura corporativa.
Falcão e Muzzio (2013)	Sadia e Perdigão	Alimentício	Horizontal	Aspectos culturais divergentes entre as duas corporações originaram barreiras no processo de integração.
Gomes; Santos e Rodriguez (2012)	Opp Química S.A., Trikem S.A., Proppet S.A., Polialden S.A. e Nitrocarbono S.A (BRASKEM)	Petroquímico	Horizontal	A comunicação como fator facilitador na implantação das estratégias a serem adotadas pela empresa.
Barney e Hesterly (2007)	Bank One e First Chicago Bank	Bancário	Horizontal	Diferenças culturais como parte importante dos desafios de integração.
Revista Exame (2012)	Azul e Trip	Aviação	Horizontal	Ganhar vantagem competitiva frente aos líderes de mercado

Fonte: Elaboração da autora (2015).

Cada uma das abordagens aponta características distintas, porém correlatas no sentido de que essas empresas buscam um objetivo comum que é a união de forças para melhor se posicionarem competitivamente. Um exemplo disso é o caso da fusão entre as companhias Azul e Trip, que para conseguir melhor posição no mercado frente aos líderes buscou a união como uma alternativa para se fortalecerem e conquistar uma parcela dos clientes da concorrência.

A união da Daimler-Benz com a Chrysler e a da Ambev com a Interbrew revela que se continuassem sozinhas essas empresas acabariam se tornando gigantes regionais sem conseguirem competir no mercado globalizado. Então, para garantir um melhor posicionamento essas companhias combinaram suas competências essenciais, o compartilhamento de atividades complementares com o conhecimento de mercado para a obtenção de vantagens competitivas raras e difíceis de imitar.

Devido à amplitude do alcance dessa estratégia, verifica-se também o choque cultural entre as corporações como um dos entraves para o sucesso da fusão, como nos casos da fusão entre a Sadia com a Perdigão e do Bank One com First Chicago Bank que apresentaram fortemente um choque cultural entre as empresas que dificultou o processo de integração e criação de sinergias. Diferentemente no caso da BRASKEM, que utilizou a comunicação como ferramenta facilitadora na adoção dessa estratégia proporcionando um fortalecimento na cultura da organização e o amortecimento de impactos negativos.

Para tanto, existe a necessidade de estabelecer critérios que reduzam os impactos da fusão entre as empresas devido à particularidade que cada companhia possui, bem como a adoção de medidas para a efetiva criação de valor nas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam a investigar a realidade sob os mais diversos aspectos e dimensões de forma a ampliar as fronteiras do conhecimento com o objetivo da busca por novas relações de causa para os fatos (CERVO et al., 2007). Desse modo, a pesquisa deve estar atrelada ao como captar e como compreender os fatos e a realidade (BARROS; LEHFELD, 2000).

Esta pesquisa, se concretizou por meio do estudo de caso que “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]” (GIL, 2009, p. 57). Dessa maneira, o estudo foi aplicado na empresa 3 Corações com a finalidade de descrever a situação no contexto em que está inserida e identificar os desafios enfrentados pela unidade fabril de Mossoró/RN em relação à fusão com a empresa 3 Corações.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa. Para Neves (1996) a pesquisa qualitativa visa compreender um conjunto de diferentes abordagens teóricas e seus significados através de uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir na concepção dos fenômenos. Além disso, a pesquisa qualitativa tem como preocupação o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, proporcionando o contato direto com o ambiente e a circunstância estudada (GODOY, 1995).

Moura e Ferreira (2005, p. 79) acrescentam que “[...] os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas”. Diante desse contexto, percebe-se que a análise qualitativa foi a escolhida por ser a maneira mais adequada para descrever a estratégia utilizada.

3.2 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, a coleta de dados se concretizou mediante entrevista semiestruturada para uma melhor compreensão dos aspectos abordados. Para CerVO et al. (2007), a coleta de dados deve ser previamente planejada para se obter resultados úteis e fidedignos. Para os autores a entrevista não é uma simples conversa, é uma conversa orientada com um objetivo definido para a captação de dados. Para conseguir os resultados almejados, as entrevistas

foram gravadas e em seguida transcritas. O quadro a seguir apresenta os respondentes da pesquisa, apresentando o cargo que ocupam, formação e o ano de entrada na empresa.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo que ocupa	Ano de entrada
ENTREVISTADO A	Graduado em Administração e técnico em Automação	Coordenador industrial	1998
ENTREVISTADO B	Graduado em Engenharia Agrônoma e Administração	Coordenador industrial	1998
ENTREVISTADO C	Graduada em Recursos Humanos e pós-graduação em gestão de pessoas	Supervisora de recursos humanos	1989
ENTREVISTADO D	Graduado em ciências econômicas	Gerente industrial	1995

Fonte: Coleta de dados (2015).

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 91) “[...] a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”. Os autores explicam que a entrevista deve ser elaborada com perguntas abertas e fechadas, podendo o entrevistado discorrer abertamente sobre a pergunta proposta. Dessa maneira, a coleta dos dados aconteceu na unidade fabril de Mossoró/RN por meio de entrevistas com o apoio de roteiro de entrevista (ver apêndice), por meio de visita pré-agendada.

3.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Duarte (2002, p. 141) define que a importância de escolher criteriosamente os entrevistados dar-se pelo fato de que “[...] interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado”.

O critério utilizado para a seleção da empresa deu-se pelo seu constante crescimento no mercado e a seleção dos entrevistados ocorreu de maneira intencional, visto que eles participam das ações gerenciais da empresa e por entender que esses critérios garantem os resultados almejados na pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Gil (2009, p. 156) “[...] a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”. A análise de dados ocorreu de maneira individual, por meio da interpretação dos dados coletados com a colaboração do aporte teórico da pesquisa. Como explica Duarte (2002, p. 152), “Vencida a etapa de organização/classificação do material coletado, cabe proceder a um mergulho analítico profundo em textos [...] de modo a produzir interpretações e explicações que procurem dar conta [...] do problema e das questões que motivaram a investigação”.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados para alcançar os objetivos da pesquisa. Primeiramente será abordada a trajetória empresarial da empresa e em seguida a análise das informações para atender aos objetivos específicos e o objetivo geral.

A história da Holding teve início em 1959 com o Sr. João Alves de Lima em São Miguel/RN. Nessa época ele comercializava café verde de Minas Gerais para a região, em

1961 começou a torrar e a moer os grãos, dando início ao café Nossa Senhora de Fátima. Em 1984, seus filhos resolveram que iriam dar segmento ao negócio do pai, criaram uma empresa com o nome JAL em homenagem ao Sr. João Alves de Lima e a partir daí deu início ao processo de expansão e modernização e a criação, em 1985, da embalagem do café que agora passara a se chamar café Santa Clara (3 CORAÇÕES, 2014). O quadro 2, a seguir, mostra a evolução do grupo antes da fusão.

Quadro 3: Evolução do capital do grupo

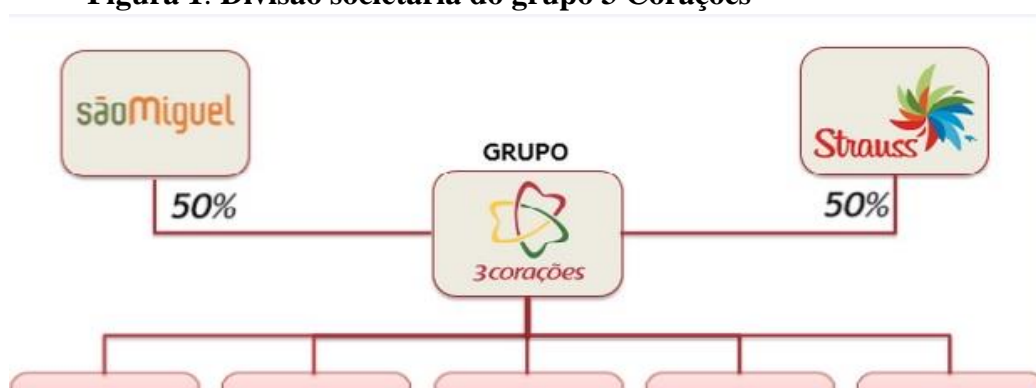
ANO	AMPLIAÇÃO DO CAPITAL
1961	Primeira fábrica de café em São Miguel/RN
1988	Criação da primeira filial de distribuição em Mossoró/RN
1990	Inauguração da indústria Santa Clara em Euzébio/ CE
1991	Centro de distribuição em Manhuaçu/MG
1993	Inauguração da indústria de derivados de milho em Mossoró/RN
1996	Incorporação do café Kimimo de Mossoró/RN
1998	Inauguração da indústria Santa Clara em Natal/RN
2002	A Santa Clara se torna a marca nº 1 de café no Norte e Nordeste
2003	Incorporação do café Pimpinela/ RJ

Fonte: Elaboração da autora a partir de dados coletados na 3 Corações (2015).

A criação da primeira filial de distribuição em Mossoró proporcionou a consolidação da marca na região, em seguida o grupo buscou financiamento do Banco do Nordeste e o apoio do governador do Ceará, na época, para a construção da indústria do café Santa Clara em Euzébio, daí começou a expansão para o Norte e Nordeste do país. A inauguração da indústria de derivados de milho em Mossoró proporcionou a diversificação dos produtos para atender à demanda do Norte e Nordeste do país. A incorporação da marca Kimimo que foi líder de café na região garantiu a liderança neste setor. A indústria de Natal/RN veio para aumentar a produção do café Santa Clara e Kimimo com o intuito de atender as novas demandas com a expansão do mercado.

Em 2002, o grupo que já era líder de café no Norte e Nordeste buscava a conquista de novos mercados, para tanto, a expansão para o Sudeste veio se consolidar com a aquisição do Café Pimpinela no Rio de Janeiro. Três anos mais tarde o café 3 Corações que era líder de café e cappuccino em Minas Gerais, pertencente ao grupo Israelense Strauss Elite, procurou o grupo Santa Clara propondo uma aliança. Por sua vez, o grupo Santa Clara criou a holding São Miguel para efetuar essa estratégia. A seguir a figura 1 mostra como ficou a divisão societária do grupo após a fusão.

Figura 1: Divisão societária do grupo 3 Corações



Fonte: 3 Corações (2015)

A Strauss entrou na sociedade com a indústria 3 corações de Minas Gerais e com um aporte financeiro, uma vez que a Holding possuía mais ativos tangíveis e intangíveis como conhecimento de mercado e o padrão de qualidade dos produtos. Por último, ocorreu um estudo para a adoção do nome corporativo, pois a marca Santa Clara não era única, e com isso optou-se pelo nome 3 Corações por ser uma marca forte e já conhecida no mercado.

4.1 IMPACTOS DERIVADOS DA FUSÃO

Esta seção tem o intuito de apresentar os resultados relacionados ao primeiro objetivo específico, que é analisar se a fusão gerou impactos na unidade de Mossoró. O quadro a seguir mostra esses impactos na visão dos gestores entrevistados que se relacionam com a participação de mercado e mudanças nos processos e nas tecnologias.

Quadro 4: Impactos advindos da fusão

Participação de mercado	Mudanças nos processos e nas tecnologias
<p>“Mais nome e mais capital também, ajudou a fortalecer a marca com essa fusão” (RESPONDENTE A)</p> <p>“No mercado nacional e no mercado local também. No local como eu falei já era número um, no Nordeste e com relação a nossos produtos que são derivados de milho a gente com certeza se consolidou mais” (RESPONDENTE B)</p> <p>“Quando ela fez a fusão né com a 3 Corações, por ser já conhecida é, então isso aí veio agregar porque até então a gente só tinha Norte e Nordeste, e depois a gente passou a ser reconhecido nacionalmente” (RESPONDENTE C)</p>	<p>“As mudanças constantes, sempre eles estão inovando e buscando novas tecnologias, melhorando e aprimorando as qualidades dos processos” (RESPONDENTE A)</p> <p>“Houve uma maior organização da empresa, os processos ficaram mais sólidos” (RESPONDENTE B)</p> <p>“A gente agregou na nossa rotina é depois da fusão foi trabalho, investimento, tecnologias, boas práticas e um olhar mais voltado para qualidade dos nossos produtos para atender ao mercado” (RESPONDENTE C).</p>

Fonte: Coleta de dados (2015)

Os dados coletados revelam que essa estratégia proporcionou um aumento na participação do mercado, uma vez que a empresa passou a ser reconhecida nacionalmente tornando os produtos regionais mais conhecidos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que uma das vantagens da fusão é o aumento do poder de mercado, uma vez que a empresa consegue se inserir rapidamente nesse novo cenário, eliminando barreiras que sozinha teria um custo maior para conseguir.

Ao ser inserida em novos mercados a empresa conquistou uma cartela de novos clientes o que possibilitou uma redução no custo de desenvolvimento do produto, pois introduzir um produto totalmente novo requer maior investimento do que lançar um com uma marca já conhecida e consolidada. Como explica Camargos e Camargos (2010), corre uma redução nos custos da empresa quando essa salta a etapa de criação e maturação do produto em novos mercados.

Nesse contexto, a companhia impôs barreiras e conseqüentemente provocou um enfraquecimento da concorrência, com o aumento do poder de mercado, consolidando sua marca e gerando valor para seus stakeholders. Barney e Hesterly (2007) reforçam que esse valor adicional, também conhecido como sinergia, pode ser decorrente do aumento do poder de mercado, obtenção de novos conhecimentos ou, ainda, de alguma forma de ganho financeiro.

Outro ponto importante observado, é que a empresa melhorou os processos e as tecnologias utilizadas com os investimentos após a adoção dessa estratégia, possibilitando maior investimento na qualidade dos produtos. Júnior, Vasconcelos e Caldas (2004) ressaltam a importância e a necessidade de aportes financeiros para a aquisição de novas tecnologias e que através da junção de mais de uma empresa proporciona esse objetivo. Alguns dos fatores para a criação de valor em um processo de fusão são o aprendizado e a capacidade de obtenção de novas tecnologias (HOSKISSON et al., 2009).

Além disso, não houve mudanças no quadro de funcionários, permanecendo tudo como estava antes do processo, como pode ser observado nos depoimentos dos entrevistados: “O processo foi muito tranquilo né, não teve mudanças drásticas, os colaboradores permaneceram trabalhando aqui na unidade, não houve impacto em relação a isso” (RESPONDENTE C). “Todos os colaboradores permaneceram, não houve troca de funcionários. Tudo permaneceu como estava” (RESPONDENTE D).

Camargos e Barbosa (2005) explicam que a qualidade e a rapidez na integração entre as empresas e seus colaboradores é fator determinante do sucesso desse tipo de estratégia, pois cria uma competência rara e difícil de ser imitada pelos concorrentes. Outro entrevistado reforça que “Foi algo que para os colaboradores eles não perceberam no dia a dia essa mudança né, se caso eles não tivessem sido comunicados talvez eles não percebessem né” (RESPONDENTE B). Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 196) afirmam que “A integração eficiente e eficaz pode rapidamente gerar a sinergia desejada na empresa recém-criada [...] evita que recursos humanos valiosos deixem a empresa”.

O que foi observado é que essa estratégia não alterou o funcionamento da indústria de Mossoró no sentido de gerar impactos negativos. A adoção dessa estratégia representa uma vantagem competitiva por se tratar de duas empresas relacionadas que com o aporte financeiro derivado da fusão foi investido em processos, tecnologias e qualidade dos produtos, além da ampliação do parque industrial e do fortalecimento da marca, dos produtos produzidos e do trabalho.

4.2 AS AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA FUSÃO

Esta seção tem o intuito de identificar como os gestores implementaram as ações estratégicas para consolidar a fusão na indústria de Mossoró. O quadro a seguir revela que o alinhamento dos departamentos e o gerenciamento de desempenho foram as estratégias mais utilizadas para corresponder a nova realidade do mercado. Uma estratégia de fusão bem implementada consegue reproduzir ganhos de sinergia e valores que sejam custosos de imitar (CAMARGOS; BARBOSA, 2009).

Quadro 5: Ações estratégicas implementadas

Alinhamento dos departamentos	Gerenciamento de desempenho
-------------------------------	-----------------------------

<p>“Com essas novas tecnologias que estavam vindo, existiria uma mudança muito grande na forma de conduzir a produção dessa fábrica ” (RESPONDENTE A)</p> <p>“A parte de governança ela foi melhorada, [...] algumas áreas que não eram trabalhadas anteriormente começaram a ser, como parte de RH, com pesquisa de clima e a parte também de meio ambiente” (RESPONDENTE B)</p> <p>“Conseguir é... fazer um trabalho institucional é..., e vinculado a uma rede é, na imprensa nacional” (RESPONDENTE D).</p>	<p>“Passaram a ter, a requerer auditorias, então o setor de auditorias foi muito fortificado” (RESPONDENTE B)</p> <p>“O trabalho com indicadores, eu trabalho com sete indicadores [...] Outro ponto de estratégia que foi realmente aplicado foram as nossas reuniões, elas são distribuídas por níveis que até então não existia essa estrutura, é justamente para corresponder as decisões estratégicas da diretoria” (RESPONDENTE C)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Coleta de dados (2015).

Após o processo de fusão, a maneira de trabalhar de todas as indústrias do grupo se unificou, com isso a indústria de Mossoró precisou se adaptar as medidas corporativas nacionais. De acordo com as respostas dos entrevistados percebe-se que a governança corporativa ficou mais forte e atuante, alinhando os departamentos para uma melhor execução dos trabalhos. No que diz respeito ao gerenciamento de resultados, diante das respostas dos entrevistados identificou-se uma maior atuação no que diz respeito aos indicadores, no intuito acompanhar as metas lançadas além da periodicidade de auditorias com o objetivo de certificação da execução das atividades.

Para Poter (1999), a empresa talvez necessite alterar a estratégia se ocorrem grandes mudanças estruturais e que deve melhorar sua eficácia operacional para o fortalecimento e a integração das atividades, permitindo que a empresa construa capacidades e habilidades exclusivas para conseguir uma vantagem sustentável frente a seus concorrentes.

Os dados coletados apresentados no quadro 5 mostram que o processo de adaptação dos gestores frente à estratégia de fusão não revelou nenhum impacto na execução dos processos, bem como na adaptação a eles, sendo justificado por ser uma mudança sutil e gradual. O quadro mostra também os depoimentos dos entrevistados em relação ao aproveitamento das competências gerenciais, tendo essas permanecido da mesma maneira se comparadas ao período que antecede a fusão.

Quadro 6: Processo de adaptação dos gestores e aproveitamento das competências

Processo de adaptação	Aproveitamento das competências gerenciais
“A minha adaptação como eu falei, foi muito tranquila porque a gente continuou com os mesmos diretores os mesmos gerentes”[...] mesmo porque as mudanças né, foram sendo inseridas aos poucos” (RESPONDENTE B).	“Sim, “sim tudo permaneceu do mesmo jeito” (RESPONDENTE A).
“É não foi, não foi difícil né, até porque assim a, a unidade de Mossoró é uma unidade antiga, as pessoas trabalham aqui a muito tempo, então assim é ... então novas mudanças, isso não gerou nenhum impacto, não gerou nenhuma... nenhuma dificuldade para que a gente pudesse se inserir nessas novas demandas” (RESPONDENTE C).	“Continuou, continuou” (RESPONDENTE B)
	“Sim, não houve nenhuma mudança nessa questão de gestão, toda a gestão foi aproveitada” (RESPONDENTE C).
“Muito tranquilo, porque não houve alteração na gestão da indústria e nem do grupo. Continuou tudo como estava” (RESPONDENTE D).	“Sim. “Todos os colaboradores permaneceram” (RESPONDENTE D).

Fonte: Coleta de dados (2015).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que o aproveitamento de competências essenciais, ou seja, que possuem vínculo corporativo e se caracterizam por conhecimentos gerenciais e experiências, criam valor para a corporação por ser um recurso difícil de ser

imitado pelos concorrentes, gerando com isso vantagem competitiva. Os autores ainda ressaltam que é uma economia de recursos o aproveitamento das competências gerencias por não precisar desenvolvê-las.

De acordo com o que foi observado, percebe-se uma geração de sinergia no sentido de integração entre o que foi proposto e o realizado, como explica Camargos e Camargos (2010), que para eles as sinergias são oriundas da execução e integração eficiente das empresas envolvidas. Nesse contexto, a indústria de Mossoró passou por melhorias em seus processos no sentido de facilitar a execução das atividades e de dar segurança aos resultados não gerando transtornos para os colaboradores. Outro ponto é que os gestores não sentiram impactos com essas mudanças por ter sido melhorias nos processos de trabalho que facilitaram a execução das atividades, e que não houve desligamento de gestores, mas o investimento em aprimoramento de habilidades para adequação aos novos processos.

4.2.1 Desafios enfrentados pela unidade fabril de Mossoró/RN

Com o intuito de atender ao objetivo geral, nesse tópico é apresentado o maior desafio enfrentado pela indústria de Mossoró na opinião dos gestores. O quadro a seguir mostra os depoimentos em relação a esse desafio.

Quadro 7: O maior desafio na opinião dos gestores

Crescimento para atender ao mercado
“Desafio que a gente sabia que era um desafio, que a gente ia ter que melhorar né, porque a empresa ia ficar cada vez maior e a gente ia ter que crescer com ela” (RESPONDENTE B)
“Foi se adequar a novas ferramentas [...] Sim e um outro desafio que eu acredito que esse seja independentemente da fusão era realmente crescer, crescer todo dia, produzir mais[...] Alguns produtos hoje já não atende ao mercado com a quantidade que nós produzimos, então é um desafio fazer esse, esse, esse volume crescer para atender ao mercado né” (RESPONDENTE C)
“Crescer e acompanhar todo o crescimento do mercado” (RESPONDENTE D)

Fonte: Coleta de dados (2015).

Percebe-se que o grupo administra bem as mudanças, é flexível e adaptável, pois de acordo com a visão dos gestores, o maior desafio enfrentado após a adoção dessa estratégia foi melhorar e crescer para atender as novas demandas, uma vez que após a fusão a corporação passou a ser reconhecida nacionalmente e seus produtos precisaram acompanhar a nova realidade dos negócios. Segundo Oliveira (2007), a vantagem competitiva é um alvo em constante mutação, ou seja, as empresas precisam se reinventar e investir para permanecerem sustentáveis.

Uma das finalidades da fusão é o crescimento e a criação de valor para seus acionistas, para tanto, os gestores precisaram acompanhar esse crescimento com o objetivo de melhorar os processos e qualidade dos produtos. Barney e Hesterly (2007) explicam que com o objetivo de diminuir os riscos e maximizar lucros as empresas que adotam a estratégia de fusão precisam permanecer em constantes mudanças para reagir as variações do ambiente externo e se posicionar à frente dos seus concorrentes. Diante desse contexto, nota-se que existiu a necessidade de melhoria de desempenho dos colaboradores devido às mudanças gradativas e naturais causadas com a adoção da fusão, e que essas mudanças proporcionam garantias e confiabilidade para os acionistas, além de corresponder ao crescimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os desafios da unidade fabril de Mossoró/RN frente à fusão com a empresa 3 Corações, na visão dos gestores. Para isso, os objetivos específicos são: Verificar se a estratégia de fusão adotada pela empresa gerou impactos na unidade de Mossoró/RN e identificar como os gestores da unidade implementaram as ações estratégicas para consolidar a fusão.

Ao longo da pesquisa foi possível observar que a adoção dessa estratégia pela Holding não gerou impactos negativos na indústria de Mossoró/RN, percebe-se que a fusão proporcionou benefícios em relação à institucionalização do trabalho, ou seja, a empresa deixou de lado o aspecto familiar e passou a adotar uma governança corporativa nacional, apresentando melhorias nos processos e nas tecnologias utilizadas.

Em relação à implementação das estratégias para a consolidação da fusão, nota-se que foi um processo de adequação dos gestores as novas medidas institucionais, mas que a adaptação não apresentou maiores dificuldades por terem ocorrido mudanças graduais. Percebe-se que, com a permanência da gestão anterior gerou para os colaboradores uma tranquilidade após a divulgação da adoção dessa medida, no sentido de que o funcionamento da indústria iria permanecer como estava sem maiores impactos e com a permanência de todos os colaboradores da unidade fabril analisada. Mediante a análise dos dados, percebe-se um desafio natural advindo da adoção do processo de fusão que é o de acompanhar o crescimento da empresa por meio da melhoria de desempenho por parte dos colaboradores, mas que não apresentou maiores dificuldades por ter sido um processo gradativo.

Em síntese, por ser uma ação complexa a fusão deve ser analisada sob diversos aspectos, mas que de maneira geral, nota-se uma integração das medidas propostas e as realizadas. A empresa conseguiu ampliar o seu capital, conquistar novos mercados e ampliar a cartela de consumidores proporcionando, com isso, a consolidação das marcas. Assim, a estratégia gerou um ganho de sinergia operacional na empresa que parece ter promovido uma criação de valor e a satisfação de seus stakeholders. Recomenda-se, para estudos futuros, que se investigue a análise da percepção dos clientes em relação a fusão, e verifique se gera influências no comportamento do consumidor.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B., HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 119-136.

BINDER, Marcelo Pereira; MACCARI, Emerson Antônio; CARVALHO, Luiz Felipe Nasser. Competência central e lógica dominante: contribuições à análise de processos de fusão e aquisição. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 83-104, set/dez. 2010.

CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AMBEV. **Revista de Gestão USP**, v. 12, n. 3, p. 47-63, Jul/Set. 2005.

CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **RAE**, v. 49, n.2, p. 206-220, abr./jun. 2009.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, Jan/Mar. 2003.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; CAMARGOS, Mirela Castro Santos. Análise da Produção Científica sobre Fusões e Aquisições na Literatura Nacional, 1994 a 2010. **Anais... XXXIV Encontro da ANPAD**, RJ, Set. 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CODEIRO, Rebeca Albuquerque. Da rivalidade à parceria: a análise financeira e estratégica do caso Sadia e Perdigão. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 152-175, 2013.

CORREIA, Adriano Formosinho; LIU, Eduardo Mingho; ROCHA, Fábio Ricardo Campos; BULHÕES, Moacyr Veiga; FONSECA, Priscila Gonçalves; PITHON, Veruska Teixeira. Fusão Daimlerchrysler: causas e consequências no setor automobilístico. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 2, art. 4, p. 0-0, 2000.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisas**, n. 115, p. 139-154, mar 2002.

FALCÃO, Amanda; MUZZIO, Henrique. Antes inimigos, agora um só corpo: perspectivas culturais em um processo de fusão entre concorrentes. **Organizações em contexto**, v. 9, n. 18, p. 01-23, jul/dez. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Perpetua Oliveira Cardim; SANTOS, Jair Nascimento; RODRIGUEZ, Vanessa Brasil Campos. Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas: uma análise da União Braskem. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 192-216, jul./nov. 2012.

JUNIOR, Thomaz Wood; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. **REA Executivo**, v.2, n. 4, p. 41-45, Nov. 2003 a Jan. 2004.

HITT, Michael A., IRELAND, R, Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2014**. Disponível em: <www.kpmg.com.br> Acesso em: 07 nov. 2014

MOURA, Maria Lúcia Seidl; FERREIRA, Maria Cristina. **Projetos de Pesquisa: Elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005. 144 p.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; ARAGÃO, Lindenberg Araújo. Fusões e Aquisições sob a Perspectiva da Vantagem Competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. **RBGN**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes; CALEGARIO, Cristina Lelis Leal; SÁFADI, Thelma; ÁZARA, Leiziane Neves de. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **RAM, Rev. ADM. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 101-134, Set/Out. 2012.

POTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REVISTA EXAME. Fusão de Azul e Trip cria nova força no setor aéreo. **Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/fusao-de-azul-e-trip-cria-nova-forca-no-setor-aereo-2>. Acesso em: 18 nov. 2014

SILVA, Lucas Leão. A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais. **Organizações em contexto**, Ano 5, n. 10, jul./dez. 2009.

3 CORAÇÕES. **História**. Disponível em: <<http://www.3coracoes.com.br/companhia>> Acesso em: 26 set. 2014.