

Desde 2000, o portfólio de aquisições da Gerdau conta com mais de 30 negócios realizados ao redor do mundo. Estas aquisições suportaram um aumento no Ebitda de mais 28% ao ano e ajudaram a manter a margem acima de 20% durante todo o período. Igualmente voraz é o grupo GP Investimentos, que empreendeu 29 aquisições somente em 2007. Dos últimos IPOs, alguns dos mais bem-sucedidos foram realizados pelo Grupo (Submarino, ALL, entre outros), com substanciais ganhos aos acionistas.

No Brasil, fusões e aquisições estão em alta. No primeiro trimestre de 2008 já foram R\$ 42 bilhões em transações, o equivalente a 80% do total de todo o ano de 2007. Mas nem todas as empresas têm o mesmo histórico de sucesso do Grupo Gerdau e da GP Investimentos. Nossas pesquisas mostraram que, quando se trata de grandes negócios (acima de US\$ 250 milhões), apenas três em cada dez fusões geraram valor para o acionista entre 1995 e 2001. Ou seja, 70% das aquisições na verdade destruíram valor.

Apesar dessa estatística desfavorável, há quem se saia bem. Por meio de entrevistas quantitativas com grupos que realizaram aquisições bem-sucedidas e análises de 1,7 mil grandes empresas ao redor do mundo, descobrimos que nos melhores resultados elas compartilham uma mesma abordagem: mantêm-se preparadas para o inesperado e planejam contingências. Isto é, conseguem identificar dificuldades e responder rápido.

Depois que um negócio é anunciado, a primeira coisa que o presidente da empresa compradora faz é explicar claramente a transação a seus empregados, investidores e clientes. Mas isso é só o começo. Entender ambos os lados é fundamental. Esta é uma lição que o presidente da Lenovo, a maior fabricante chinesa de computadores, Bill Amelio, aprendeu em sua viagem pelo mundo para monitorar a integração da divisão de PCs da IBM, comprada em 2004 por US\$1,25 bilhão. Surgiram problemas de alinhamento entre os executivos americanos e europeus da IBM e os executivos chineses da Lenovo. A causa não era o idioma, mas a cultura executiva. Ao identificar o problema e fazê-los entender-se entre si, Amelio garantiu que houvesse troca e discussão de informações o suficiente para garantir o sucesso das decisões que os próprios executivos viriam a tomar. Um papel fundamental e sutil no processo.

Mas não é só alinhar pessoas. Monitorar a satisfação do consumidor é sempre importante, sobretudo após uma fusão. Uma vez que a integração está em curso, mudanças indesejáveis na oferta de produtos e na equipe de colaboradores podem dar consumidores de bandeja aos concorrentes. Um bom exemplo é a fusão da gigante de alimentos Kellogg com a empresa de salgadinhos Keebler em 2001. Ao tentar integrar a distribuição da Keebler, que tinha uma operação claramente superior, a Kellogg cometeu erros e o fluxo de produtos de grande giro prejudicou-se, esvaziando prateleiras nos supermercados. Naquele caso o índice de sucesso dos pedidos (porcentagem de pedidos entregues cheios e no prazo) era de grande importância aos varejistas. A queda no índice foi vista como um mau sinal pós-fusão.

Contudo, a reação foi rápida: o time responsável pela integração passou a se ater com mais cuidado às particularidades de cada centro de distribuição antes de colocar a coisa toda para girar. Para ajustar, seus gerentes focaram-se em um centro por vez: ao atingir o índice de sucesso de entregas esperado, passavam ao próximo e assim por diante. A mobilização também foi externa: a Kellogg buscou os varejistas com problemas de entrega, entendendo e resolvendo

apropriadamente os empecilhos. Em poucas semanas a Kellogg voltava ao plano original de integração.

Problemas com empregados e clientes tendem a aparecer logo depois que a transação é feita. Problemas operacionais, entretanto, aparecem mais lentamente. Quando o Citigroup comprou o Travelers Group, a fusão tomava como base a venda cruzada de serviços de corretagem e seguro- viagem. Quando essa venda cruzada não se materializou, o alarme do Citi soou. Como contingência, eles montaram um plano de curto prazo com metas financeiras para as companhias recém-adquiridas. Assim ficava mais fácil de acompanhá-las em seus ajustes: ficaria claro se um indicador caísse, pois todos o veriam. Paralelamente o problema foi esmiuçado e chegou-se a um conflito de personalidade entre dois altos executivos, que atrasou a entrega de diversos pontos-chave da venda cruzada esperada. A solução: saída de um dos executivos e, como contingência para acalmar o mercado financeiro, antecipar a entrega de uma redução de custos previamente prometida. Um ano depois, a venda cruzada estava ganhando corpo e as ações do Citi se recompuseram, refletindo a confiança do investidor na integração.

Moral da história: o segredo para uma fusão saudável é manter um olho nos indicadores internos e um dedo no pulso da empresa. Quando o alarme soar, uma resposta rápida e disciplinada logo colocará o processo de integração de volta ao caminho esperado.

Kicker: A integração só é possível se os executivos compartilharem os objetivos

(Gazeta Mercantil/Caderno A - Pág. 3) JEAN CLAUDE RAMIREZ\* - Vice-presidente, Bain & Company)