

7

Conclusão

A perspectiva de se estudar um fenômeno tão marcante nos últimos anos, como fusões e aquisições, por si só já seria uma grande motivação para a realização de uma dissertação de mestrado. Afinal, trata-se de uma prática que movimentou, em um único ano (1999), um volume de US\$ 2,2 trilhões em todo o mundo, o que corresponde a um valor superior ao PIB de países como França, Itália e China.

Todavia, o tema “F&A” vem motivando outros pesquisadores vem conquistando cada vez mais espaço na literatura da Administração de Empresas. Nos últimos anos, diversos artigos foram escritos sobre o tema, todavia, o foco se concentrou em entender o motivo do fracasso da maioria desses processos bem como realizar análises econômico-financeiras, pautadas no acompanhamento da performance das ações antes e depois do anúncio de uma dada F&A.

Portanto, além do interesse em aprofundar o conhecimento genérico sobre F&A, esta pesquisa teve como motivação entender as implicações estratégicas da decisão de uma empresa buscar adquirir ou se fundir com outra empresa, tendo em vista a conciliação dos interesses de todos os *stakeholders*. Assim, a aplicação dos modelos estratégicos desenvolvidos por Macedo-Soares (2000, 2002) com a evolução das listas de referência com construtos e indicadores específicos para F&A, conforme proposta desta dissertação, mostrou-se bastante adequada.

Ao término, pode-se afirmar que o objetivo central foi alcançado, ou seja, após a utilização dos ferramentais da pesquisa – modelos “tradicional” e “relacional” – foi possível verificar que as aquisições realizadas pela Companhia Vale do Rio Doce no setor de minério de ferro contribuíram significativamente para o alcance de seus objetivos estratégicos, quais sejam, manter sua posição de liderança no mercado transoceânico de minério de ferro, de modo a fortalecer a presença da CVRD entre as principais companhias mineradoras mundiais. Por intermédio de suas aquisições, a CVRD teve acesso a expressivas reservas de minério de ferro de alta qualidade, as quais suportaram o aumento de suas vendas

e, em consequência, um notável aumento de *market share*, contribuindo para um desempenho superior.

Ainda que as oportunidades de F&A sejam hoje menos freqüentes na indústria de minério de ferro, é relevante para a CVRD conhecer profundamente as razões do sucesso de suas aquisições, dentre as quais se destacam: (1) a postura amigável adotada pela CVRD, ao contrário de alguns concorrentes que fizeram uso de *hostile takeovers*; (2) o desembolso de uma quantia tida como justa pelos executivos, sem incorrer uma supervalorização dos ativos a serem adquiridos; (3) a utilização das mais modernas práticas de governança corporativa hoje disponíveis no mercado, o que fortaleceu a capacidade de financiamento da CVRD, dando suporte para sua estratégia de crescimento. Tendo em vista a ambição da CVRD em se tornar uma das três maiores mineradoras diversificadas do mundo, recomenda-se a difusão do conhecimento adquirido em F&A para as demais áreas de negócio da companhia, como por exemplo a área de não-ferrosos, onde há potencial para novos processos de F&A.

Uma importante contribuição desta pesquisa para o meio acadêmico foi contemplar também a perspectiva relacional na análise estratégica, já que foi possível verificar que a mesma agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica de empresas envolvidas em F&A – oportunidades/ameaças e forças/fraquezas, os quais não foram detectadas com a análise tradicional dos fatores macroambientais, dos atores estratégicos e dos fatores organizacionais. Desta forma, verificou-se que, ao utilizar tal perspectiva, a simples inclusão das implicações estratégicas da rede de relacionamentos das empresas envolvidas em F&A revelou que forças e oportunidades podem ser potencializadas, bem como fraquezas e ameaças podem ser anuladas ou mitigadas.

Do ponto de vista da CVRD, a relevância da pesquisa reside no fato de que as aquisições e, em escala maior, suas alianças como um todo, consistem em um componente crítico para o sucesso de seu direcionamento estratégico de orientação do cliente, dado que uma de suas bases é privilegiar o aprofundamento do

relacionamento com seus clientes, fortalecendo seus relacionamentos comerciais.

Dentre os resultados mais significativos da pesquisa para a CVRD, cabe destacar a constatação de que sua estratégia é adequada ao seu contexto complexo, inclusive sob a perspectiva relacional. Adicionalmente, embora as aquisições sejam um componente fundamental de sua estratégia, verificou-se que não existem indicadores de desempenho para medir, de forma clara, o quanto contribuem para seus objetivos empresariais. Todavia, devem-se desenvolver indicadores não apenas de acordo com critérios financeiros, mas, sobretudo incluindo outros critérios relacionados a operações, satisfação dos clientes, inovação, capital social e informacional, assim como satisfação de seus *stakeholders*.

Este estudo de caso teve como objetivo ainda servir como teste-piloto para o desenvolvimento de um ferramental específico para F&A, levando-se em consideração as decisões estratégicas tomadas pela alta gestão de empresas quanto a sua participação ou não neste tipo de processo.

Apesar das limitações dos métodos adotados, tal como descrito no capítulo da metodologia, foi possível superá-las porque se adotou a triangulação dos métodos (Yin, 2001), ou seja, a utilização de vários instrumentos para coleta de dados sobre fenômenos semelhantes, permitindo ultrapassar grande parte das limitações subjacentes a cada método individualmente.

Como continuidade deste estudo, sugerem-se as seguintes linhas de pesquisa:

- Analisar as aquisições realizadas pela CVRD no segmento de ferrosos no exterior, dentre as quais se destacam a GIIC e a planta de ferro-ligas Elkem Rana AS, hoje Rio Doce Manganese Norway.
- Estudar os planos de aquisição da CVRD em outras unidades de negócio à luz do ferramental apresentado nesta pesquisa.
- Acompanhar o processo de consolidação da indústria siderúrgica

mundial e realizar uma análise estratégica similar à desenvolvida para a CVRD nesta pesquisa.

- Propor novos construtos e indicadores relacionais alternativos para complementar o ferramental de Macedo-Soares, bem como o ferramental proposto para F&A.

Como recomendação final, espera-se que esta pesquisa incentive o surgimento de novos estudos sobre as estratégias das indústrias de minério de ferro e siderurgia, tendo em vista sua importância para o desenvolvimento da economia brasileira e mundial. Apesar da ameaça de uma possível sobreoferta de aço e de minério de ferro no longo prazo, a atividade mínero-siderúrgica se firma como um setor que apresenta boas perspectivas de crescimento, tanto em função dos robustos investimentos em infra-estrutura realizados pelo governo chinês, os quais demandam um elevado volume de matérias-primas, como pela perspectiva de futuros rearranjos societários, os quais buscarão a criação de empresas mais saudáveis e levarão, de uma forma ou de outra, à realização de novos processos de fusão e aquisição.