

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VAGNER CAVALCANTI RIBEIRO**

**FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO FATOR ESTRATÉGICO**  
**NAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADAS NO**  
**TRANSPORTE DE CARGAS TERRESTRES DO ESTADO DE**  
**SÃO PAULO**

São Caetano do Sul  
2011

VAGNER CAVALCANTI RIBEIRO

**FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO FATOR ESTRATÉGICO  
NAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADAS NO  
TRANSPORTE DE CARGAS TERRESTRES DO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

São Caetano do Sul  
2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

RIBEIRO, VAGNER CAVALCANTI

Fusões e Aquisições Como Fator Estratégico nas Empresas de Logística Especializadas no Transporte de Cargas Terrestres do Estado de São Paulo. / Vagner Cavalcanti Ribeiro. São Caetano do Sul, USCS, 2011. 117p.

Mestrado de Administração

Orientação: Prof.Dr. Sérgio Feliciano Crispim

1- Fusões 2-Aquisições 3-Logística.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
**Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul – SP**

VAGNER CAVALCANTI RIBEIRO

Reitor Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa  
Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenadora do Programa de Mestrado em Administração  
Dra. Raquel da Silva Pereira

Banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

---

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

---

Prof. Dr. Dirceu da Silva – Universidade Nove de Julho

São Caetano, 30, junho de 2011.

*Denise, Renan e Bruno:  
Este trabalho é dedicado a vocês.  
Jóias preciosas da minha vida.  
Amo vocês.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a meu professor orientador, SÉRGIO FELICIANO CRISPIM pela competência nas orientações indicando os caminhos adequados a serem percorridos durante esta longa jornada.

Aos Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva e ao Prof. Dr. Dirceu da Silva que muito colaboraram para a finalização desta dissertação com observações e orientações precisas na qualificação e defesa final.

Ao meu amigo e incentivador Prof. José Cazone Neto que em todos os momentos esteve dando suporte em nossa atividade profissional para que eu pudesse me dedicar a conclusão deste trabalho;

Aos profissionais da NTC Logística, com destaque ao Prof. José Luis Pereira que colaboraram com a pesquisa auxiliando na confecção e ajuste do questionário de pesquisa e abrindo portas nas empresas que passaram pelos processos de fusão e aquisição para as entrevistas necessárias.

A minha família, que próxima ou distante, me incentivou nessa jornada, principalmente aos meus filhos que estiverem sempre ao meu lado com palavras e gestos de incentivo.

Aos meus pais que me ensinaram dentro das suas limitações a buscar o melhor para minha vida pessoal e profissional através do estudo e da dedicação.

As empresas e seus profissionais que disponibilizaram tempo e dedicação para participarem das entrevistas;

A direção e a todos os funcionários da USCS que trabalham diariamente para que nos alunos possamos ter todas as condições para trabalhar em nossos projetos.

Nós não somos o que gostaríamos de ser.  
Nós não somos o que ainda iremos ser.  
Mas, graças a Deus,  
Não somos mais quem nós éramos.

Martin Luther King

## RESUMO

Este projeto analisa os fatores que envolvem o processo de fusões e aquisições como fator estratégico nas empresas de logística especializadas no transporte de cargas terrestres. Elaborou-se uma fundamentação teórica com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o assunto proposto nesse trabalho, proporcionando base para uma metodologia que envolve a análise conceitual e histórica do processo de fusões e aquisições, além da identificação das dificuldades e benefícios do processo, assim como a ênfase da importância do processo para a reestruturação global. Foram abordados também aspectos conceituais sobre Logística e sua aplicabilidade, permitindo analisar o processo de fusão e aquisição em empresas do segmento logístico brasileiro. A metodologia deste possui caráter exploratório-descritivo, dividida em duas fases: primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória baseada no levantamento de referencial bibliográfico, proporcionando o conhecimento necessário para a conclusão do trabalho, e posteriormente realizou-se uma pesquisa descritiva de estudos de casos de fusões e aquisições ocorridas no Estado de São Paulo. As conclusões levaram a afirmação da validade dos processos de aquisições e fusões no mercado brasileiro para consolidação e fortalecimento do setor. Após o estudo dos casos pode-se identificar evolução positiva em todas as métricas de desempenho analisadas com destaque para redução de custos em 15%; melhoria nos serviços aos clientes com aumento do percentual de pedidos entregues nas especificações de 95% para 97,3%; ganhos em qualidade com aumento de percentual de pedidos sem erros de 70% para 80% superando a média do setor; ganho na produtividade com diminuição dos custos em 2% e melhoria da utilização de equipamentos e; a evolução no retorno dos ativos com melhoria das movimentações internas e utilização volumétrica dos estoques.

**Palavras-chave:** Fusões. Aquisições. Logística.



## ABSTRACT

This project examines the factors involved in the mergers and acquisitions as a strategic factor in logistics companies specialized in cargo transportation on land. We developed a theoretical framework in order to deepen the knowledge on the subject proposed in this work, providing the basis for a methodology that involves the conceptual and historical analysis of mergers and acquisitions, in addition to identification of difficulties and benefits of the procedure and as emphasizing the importance of the process to global restructuring. It was also addressed conceptual issues on logistics and its applicability, allowing to analyze the process of merger and acquisition companies in the logistics sector in Brazil. The methodology of this exploratory and descriptive nature has divided into two phases: first an exploratory survey was conducted based on a survey of bibliographic references, providing the knowledge required to complete the work, and later held a descriptive case studies of mergers and acquisitions in the state of Sao Paulo. The conclusions led to the affirmation of the validity of the processes of mergers and acquisitions in the Brazilian market for consolidation and strengthening of the sector. After studying the cases we can identify all the positive developments in performance metrics analyzed with emphasis on reducing costs by 15%; improvement in customer services to increase the percentage of orders delivered in the specifications of 95% to 97.3%; gains in quality with increased percentage of orders without errors from 70% to 80%, exceeding the industry average; gain in productivity with decreased costs by 2% and improved use of equipment; in addition to developments to improve Return on Assets internal drives and use the volume of stocks.

Keywords: Mergers. Acquisitions. Logistics.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 – Transações no Brasil em 2010
- Figura 2 – Cadeia de Abastecimento Logístico
- Figura 3 – Níveis Estratégicos de Serviços
- Figura 4 – Mapeamento de Processos Logísticos
- Figura 5– Modelo de Fluxo de Informações
- Figura 6 – Pirâmide de Serviços Logísticos
- Figura 7 – Evolução de Mercado JSL

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – As dez fusões mais importantes da década de 1990

Tabela 2 – As dez fusões mais importantes do ano 2000 a 2006

Tabela 3 – Fusões brasileiras por setor na década de 1990

Tabela 4– Total de Fusões no Brasil de 2002 a 2010

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Motivos e Objetivos das fusões
- Quadro 2 – Tipos de fusões
- Quadro 3 – Fracassos em Fusões e Aquisições
- Quadro 4 – Métricas de desempenho em relação às áreas de interesse
- Quadro 5 – Protocolo de Yin
- Quadro 6 – Análise de Custos
- Quadro 7 – Índices de Melhoria em Custos
- Quadro 8 – Análise de Serviços aos Clientes
- Quadro 9 – Índices de Melhorias nos Serviços aos Clientes
- Quadro 10 – Análise de Qualidade
- Quadro 11 – Índices de Análise de Qualidade
- Quadro 12 – Análise de Produtividade
- Quadro 13 – Índices de Análise de Produtividade
- Quadro 14 – Análise de Retorno dos Ativos
- Quadro 15 – Índices de Análise de Retorno dos Ativos
- Quadro 16 – Análise das Questões Adicionais

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>08</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>09</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVO.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	16
2.1.1 Evolução Histórica.....	21
2.1.2 O Processo de Fusão e a Reestruturação Organizacional.....	25
2.1.3 Fusões e Aquisições no Brasil.....	27
2.1.3.1 As Fusões e Aquisições na Última Década....	31
2.1.4 As Dificuldades Encontradas nas Fusões e Aquisições .	33
2.1.5 Estratégias Direcionadas à Fusão e Aquisição de Empresas.....	37
2.1.6 Benefícios Adquiridos com a Fusão e Aquisição de Empresas.....	40
2.1.7 Desvantagens nos Processos de Fusões e Aquisições.....	41
2.2 LOGÍSTICA .....	41
2.2.1 Serviço.....	44
2.2.2 Custo Logístico .....	46
2.2.3 Alcançando a Competência em Logística .....	48
2.2.4 Tendências Globais em Logística .....	55
2.2.5 Competitividade em Logística .....	57
2.3 O SETOR DE LOGÍSTICA NO BRASIL.....	58
2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE LOGÍSTICA NO BRASIL .....	61
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
3.1 MÉTODO DA PESQUISA.....	63
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	64
3.3 AMOSTRA DA PESQUISA.....	65
3.3.1 Compra da Mercúrio e Expresso Araçatuba pela TNT.....	65
3.3.2 Compra da Lubiani e Grande ABC pela Julio Simões .....	67
3.3.3 Compra da Boni/Gatx, CLI E CVT pela Tegma .....	69
3.3.4 União da Fantinati, Trans-Postes, Transvec e Mestralog para a Criação da Traffi .....	70
3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA.....	72
3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	72

3.5.1	Identificação dos Objetivos de Estudo de Caso.....	73
3.5.2	Planejamento de um Estudo de Caso.....	74
3.5.3	Protocolo do Estudo.....	74
3.5.4	Condução do Estudo.....	74
3.5.5	Relatório.....	75
3.5.6	Modelo de Conclusão.....	75
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
4.1	Validade e Confiabilidade do Instrumento de Coleta de dados.....	76
4.2	Análise dos Resultados da Pesquisa.....	76
4.2.1	Análise dos dados quanto a Redução de Custos após os processos de Fusão e Aquisição.....	79
4.2.2	Análise dos dados quanto aos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição.....	81
4.2.3	Análise dos dados quanto a Qualidade dos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição.....	84
4.2.4	Análise dos dados quanto a Produtividade após os processos de Fusão e Aquisição.....	87
4.2.5	Análise dos dados quanto ao Retorno dos Ativos após os processos de Fusão e Aquisição.....	89
4.2.6	Análise dos dados quanto as Questões Adicionais após os processos de Fusão e Aquisição.....	92
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Existe uma tendência mundial entre as empresas multinacionais de tentar conquistar ganhos de competitividade por meio do aumento de seu *market share* e do fortalecimento de suas posições globais, e que paralelamente terceirizam uma série de serviços, com destaque para aqueles de natureza logística.

O setor de transportes e de logística brasileiro ainda é caracterizado por grande pulverização, problemas de gestão, informalidade e altos custos, que ameaçam a competitividade das empresas em um contexto de grande concorrência e de dependência de um setor comprador cada vez mais concentrado e exigente (Gelain, 2011).

Neste contexto observa-se nas fusões e aquisições uma alternativa para as requeridas transformações e ganhos de competitividade no setor. Assim como as empresas multinacionais, as empresas de transporte e logística, que de forma geral são nacionais, também necessitam de ganhos de escala crescentes para se manter competitivas neste mercado.

As parcerias estabelecidas entre as grandes organizações e as empresas de transporte e logística fundamentam-se cada vez mais no binômio - preços menores e qualidade maior - que impõe profunda revisão nas estratégias e no modelo de negócio das operadoras logísticas e leva a um processo de consolidação por meio das fusões e aquisições.

## 1.1 Problematização e Objetivo

O objetivo principal deste estudo é identificar como as fusões e aquisições influenciam o desempenho de mercado e financeiro de empresas de logística especializadas no transporte de cargas terrestres do Estado de São Paulo.

As fusões e aquisições fazem parte de um novo contexto organizacional, havendo a necessidade da inclusão do setor de logística brasileiro nesta nova ordem mundial, proporcionando o fortalecimento de empresas, ganhos de escala e mudanças na visão e planejamento estratégico.

Sinalizando a importância do tema, o BNDES, banco de fomento que visa o desenvolvimento da indústria nacional, tem manifestado interesse em financiar estas fusões e aquisições por entender que esta seria uma alternativa para aumentar a

competitividade e preservar um setor ainda tipicamente ocupado por empresas nacionais e altamente gerador de empregos.

O processo de fusão e aquisição voltado para o segmento logístico é algo notório atualmente, assim, os benefícios que as novas organizações formadas adquirem podem envolver a obtenção de maior eficiência de custo, transparência nos processos operacionais, capacitação interna e desempenho operacional para garantir a satisfação dos clientes.

Assim se pode determinar o problema da pesquisa em “Como um processo de fusão e aquisição influencia o desempenho das empresas de logística?”

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Através deste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias encontrados em referenciais bibliográficos e fontes documentais necessários ao embasamento teórico deste trabalho e maior conhecimento dos tópicos abordados.

O referencial teórico do desenvolvimento consiste na etapa do trabalho de aprofundamento sobre o objeto de estudo, tendo como finalidade um maior entendimento sobre o problema de pesquisa, visando à análise e uma correta interpretação dos dados do problema devidamente citados no decorrer dos capítulos.

### **2.1 Fusões e Aquisições**

Segundo Brito (2004), as atividades de produção, comerciais, consumo, vendas, distribuição de renda, entre outras, se materializam no ambiente global juntamente com as relações geográficas e fatores que são estabelecidos pelos países de acordo com suas políticas econômicas. Esses fatores dependem de suas relações com as fronteiras de outros países, podendo ser aliados ou até mesmo inimigos.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a fusão é uma operação que envolve a união de duas ou mais organizações com o objetivo de formar uma nova organização, onde a nova sociedade será a responsável por cumprir os direitos e obrigações. É considerada uma estratégia organizacional de nível superior, pelo fato



de incluir etapas decisórias onde a consolidação de metas empresariais é necessária para atingir os objetivos da empresa, almejando o seu desenvolvimento econômico.

O termo aquisição de acordo com Reed e Lajoux (1995) é usado para denominar a mudança de sócios da empresa, sendo que o fator de diferença estabelecido em relação à fusão, é que a fusão pode ou não ser concretizada após a aquisição. Mesmo possuindo pequenas diferenças, as duas estão inseridas no mesmo processo de crescimento, onde a exploração de novos mercados e segmentos é alcançada de maneira consistente em um curto período. Com isso, é possível notar que por meio das aquisições de empresas, as mesmas não necessitam promover os elementos internos referentes à introdução de novos segmentos.

Assim, algumas questões devem ser levantadas pelas organizações que pretendem comercializar seus produtos em determinados países, necessitando de um estudo detalhado sobre a política econômica de cada região para o levantamento da possibilidade de livre comércio ou se o país exerce alguma proteção em sua área, respeitando questões econômicas e políticas.

Sendo assim, as práticas de fusões e aquisições devem ser realizadas por empresas flexíveis capazes de se adaptar às mudanças do ambiente de mercado escolhido, levando em consideração que algumas forças podem servir para o desenvolvimento de oportunidades ou ameaças, dependendo do mercado competitivo existente no país e das próprias forças governamentais, exigindo uma gestão consistente com grande potencial de controle das atividades estratégicas para uma melhor inclusão no mercado, a fim de alcançar um bom posicionamento em relação aos seus concorrentes.

É responsabilidade dos gestores realizarem uma análise do ambiente interno e externo da organização, para assim poderem tomar as medidas cabíveis para a elaboração de estratégias focadas nas mudanças do mercado. Uma empresa que possui um potencial de atender essas constantes transformações consegue superar suas expectativas e sobreviver no mercado.

As funções dos gestores envolvem analisar os recursos disponibilizados pela organização e assim realocar os mesmos com o intuito de ajustar as metas organizacionais, definindo objetivos e desenvolvendo estratégias.

As fusões e aquisições empresariais podem estar incluídas no objetivo principal da corporação, sendo que estas atividades devem ser transformadas em objetivos operacionais a cada necessidade de mudança na gestão estratégica. No Quadro 1 se pode notar motivos e objetivos associados aos processos de aquisições e fusões buscados pelas organizações:

Quadro 1 - Motivos e Objetivos das fusões

Maximização da riqueza dos proprietários.	Aumento no preço da ação da empresa compradora.
Crescer rapidamente ou diversificar suas linhas de produtos.	Fusões e aquisições podem ser úteis para esses fins.
Obter sinergia em suas operações.	A sinergia é representada pelas economias de escala que resultam dos custos gerais das empresas combinadas.
Combinar empresas para aumentar sua capacidade de captação de fundos.	Aproveitar quando uma empresa 'cheia de caixa' une-se a uma empresa desprovida de fundos.
Adquirir capacidade gerencial ou tecnologia.	Superar a incapacidade de desenvolver-se integralmente por força de deficiências nessas áreas.
Fundir-se com outra para adquirir prejuízos transferíveis para o futuro.	O prejuízo pode ser deduzido apenas parcialmente do lucro futuro da empresa adquirida.
Obter maior liquidez	Ter maior negociabilidade associada às ações de uma empresa maior.
Comprar outra empresa como mecanismo de defesa	Assumir dívidas adicionais, eliminando sua atratividade como objeto de aquisição

Fonte: Gitman (2010)

Adaptado pelo autor

Nota-se a partir das situações apresentadas no quadro acima, que existe a necessidade de interferência e alterações nas organizações adquiridas. Sendo assim, um processo de fusão e aquisição engloba todas as etapas de reorganização do poder societário, possibilitando a empresa reformular táticas de qualquer natureza, assegurando as metas para atingir os novos objetivos propostos.

Complementando o Quadro 1 identifica-se que as reorganizações podem ser baseadas nos seguintes fatores (FIPECAFI, 2000):

- Reestruturação das sociedades de um determinado grupo de organizações por meio de questões econômicas.
- Reestruturação das sociedades a partir de um planejamento das sucessões e seus objetivos, a fim de proteger o patrimônio da empresa e seus sócios.

- Reestruturação das sociedades por meio de um planejamento de acordo com as leis fiscais, visando à redução das cobranças tributárias.
- Ruptura dos membros da empresa entre si para solucionar possíveis problemas com outros acionistas, principalmente em se tratando de herdeiros, no caso de organizações familiares.
- Fusões de organizações que desejam se integrar operacionalmente, evoluir tecnologicamente, melhorar políticas de produção e comercial, aumentar seu potencial competitivo mediante seus concorrentes.
- Mudança de segmento de mercado, introdução de novas mercadorias no mercado ou tarefas operacionais baseadas em fatores internacionais.
- Reestruturação de organizações estatais para a concretização da privatização das mesmas.
- Mudança de empresas familiares para o mercado de capitais.

Para muitos historiadores, a fusão é considerada uma estratégia que permite que a empresa se destaque no mercado, através da combinação com outras empresas, a fim de aumentar a capacidade operacional e sucessivamente organizacional, alcançando grandes parcelas do mercado atuante.

Em 2010 foram registradas 787 transações no Mercado Brasileiro de organizações que encontraram no processo de fusão e aquisição um meio de realocar seus recursos no mercado de acordo com as questões econômicas exigidas pela globalização (PWC, 2010). Essa realocação pode oferecer melhores oportunidades para o sucesso das estratégias corporativas.

De acordo com o artigo 228 da Lei 6404/76, uma fusão é “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Note-se que, na fusão, todas as sociedades fusionadas se extinguem, para dar lugar á formação de uma nova sociedade com personalidade jurídica distinta daquelas.”

Para Barros (2003), a fusão engloba uma parceria de duas ou mais empresas que são extintas, para assim criar uma terceira organizações sem qualquer vínculo com as organizações antigas. Nota-se a existência de vários conceitos para fusão, porém Gitman (2002) afirma que é a combinação de duas ou mais organizações, dando origem a uma terceira empresa, no entanto, mantendo a identidade de uma das organizações antigas. Essa definição no Brasil é conhecida como Incorporação.

Em decorrência dos processos de fusão as reorganizações de qualquer espécie de sociedade estão focadas nos segmentos do mercado para obter maior controle das unidades de distribuição, conquista e expansão das competências organizacionais através de alguns reajustes nas ações direcionadas ao aumento da competitividade.

Apesar dos inúmeros conceitos de fusão encontrados, todos os autores possuem a mesma visão no que diz respeito à concorrência, ou seja, o processo de fusão permite as empresas adquirirem experiências que conseqüentemente colaboram para um bom posicionamento.

É preciso compreender que a fusão é realizada através das aquisições de ações, onde a empresa compradora é transformada em sócia da organização, mantendo o caráter jurídico com personalidade autônoma.

Durante o processo de fusão deve-se analisar o ritmo e o grau existente na integração das organizações, pois estes fatores garantem alto desempenho das táticas estratégicas, potencial de integração e dos riscos assumidos. Sendo assim, cada aquisição possui um objetivo principal, necessitando ser avaliada com o intuito de identificar pontos positivos e negativos durante o processo de fusão.

Tendo em vista todas as necessidades da empresa em relação à concretização deste processo, o objetivo principal das fusões e aquisições é maximizar a lucratividade da organização e conseqüentemente dos seus sócios.

De acordo com Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), além do aumento de competitividade, são vários os benefícios que podem ser adquiridos pelas empresas com fusões e aquisições, como:

- Adquirir largas escalas econômicas;
- Minimizar as atividades dos concorrentes, a fim de elevar a participação do mercado;
- Crescer geograficamente;
- Minimizar os riscos por meio de fatores relacionados com a diversificação das estratégias empresariais;
- Com o aumento da lucratividade, aumentar o capital investido;
- Aumentar o potencial tecnológico;
- Aumentar o portfólio de produtos;
- Reduzir a sazonalidade;

- Especializar funcionários para assim sucessivamente qualificar as atividades de produção;
- Alcançar grande espaço no varejo;
- Conquistar novos segmentos;
- Aumentar a rentabilidade empresarial.

O processo de fusão tem como características a forma ou o método em que um conjunto de empresas adota para a criação de uma nova organização ou entidade, na maior parte das vezes com a definição de uma nova denominação e administração, respeitando as proporções dos bens patrimoniais que foram reunidos ou fundidos pelas organizações entrantes, visando aumentar sua capacidade produtiva, maior abrangência de mercado, maior poder de barganha junto a fornecedores e maior influência sobre clientes.

O processo de aquisição acontece quando uma empresa, grupo de empresas ou um conjunto de investidores compra, na totalidade ou parcialmente, os bens patrimoniais ou o controle acionário de outra empresa.

A incorporação, por sua vez, ocorre quando há a extinção de uma ou mais empresas de um mesmo conglomerado que passam a ser absorvidas pelo grupo, com perda total de suas identidades jurídicas, para fazerem parte da organização empresarial da adquirente.

Segundo Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), algumas vantagens percebidas nos processos de fusão e aquisição são: economias de escalas operacionais, economias financeiras, melhorias na eficiência gerencial, maior poder de mercado e economias fiscais.

### **2.1.1. Evolução Histórica**

No final do século XVIII, com o início da Revolução Industrial, o concentracionismo desempenhou papel fundamental na expansão das práticas capitalistas, alcançando o seu auge na evolução. Dessa maneira, os tipos de concentração utilizados na época não estavam baseados apenas nas mudanças dos fatores econômicos, mas também as negações e proibições de origem estatal e os obstáculos fiscais.

Com isso, as fusões eram realizadas sempre pelas organizações com maior potencial que absorviam as empresas de pequeno porte. Este processo era

considerado apenas uma união de organização que desejam aumentar a integração entre si, porém quem exercia o comando da instituição eram os titulares, que geralmente era os dominantes das grandes empresas.

Com o passar do tempo, essa concepção foi sofrendo algumas mudanças, passando a considerar este processo como forma de aumentar a capacidade da empresa em relação ao potencial econômico e a liderança do mercado, por meio da maximização do setor de produção, utilização de fatores tecnológicos disponibilizados pela globalização e minimização dos custos, principalmente os excessivos.

Essa visão colaborou para que as organizações encontrassem no processo de fusão, uma forma de potencializar a capacidade da empresa em relação à influência econômica refletida no país, permitindo que os sócios, gerentes, acionistas das empresas de mudarem sua concepção.

Segundo Menezes (1994), a evolução do processo de fusões e aquisições foi verificada em três tendências nos Estados Unidos, sendo que a primeira foi diagnosticada no ano de 1890, a segunda em 1920, e por fim, a terceira identificada no ano de 1950 permanecendo até os dias atuais.

No final do século XIX, em âmbito nacional, foram concretizadas diversas incorporações de características horizontais, que eram estabelecidas pelo agrupamento de inúmeras organizações de pequeno ou grande porte para dar origem a uma nova empresa. Estas fusões foram realizadas nos setores sinérgicos.

Na primeira tendência, ocorrida nos Estados Unidos em 1890, foram formadas diversas *holdings*, como a *Southern Cotton Oil* e a *Corn Products Refining*. Assim, muitos moinhos optaram por se juntar dando origem ao *United Flour Milling Company* vindo a se chamar depois de *Standard Milling*.

A segunda onda de fusões, em 1920, se concretizou por meio de aquisições realizadas por organizações do mesmo setor industrial, sendo que em 1928 foi fundada a *General Foods*, por meio do agrupamento de diversas outras empresas e um ano depois, através da conexão da *Fleishmann e Royal Baking Powder*, formou-se a *Standard Brands*. As fusões que se formaram nesta época deram origem a mercados de varejos, estruturando assim os oligopólios que aproveitaram a diversidade de mercadorias existentes no mercado para estratégias voltadas para a exploração de novos segmentos e necessidades dos consumidores.

A terceira e última onda de fusões apresentaram união de empresas de pequeno porte, estando baseadas nos conglomerados.

Com efeito, nos Estados Unidos e na União Européia (UE), as fusões e aquisições têm desempenhado papel crucial na orientação dos investimentos diretos no exterior. Segundo a UNCTAD, entre 1993 e 1998, as transações transfronteiriças de fusões e aquisições mundiais representaram, em média, 76,4% do total dos fluxos de investimento direto estrangeiro. É significativo que, em 1997 as fusões e aquisições já respondiam por 90% do total do investimento direto no exterior oriundo dos Estados Unidos (que cresceu cerca de 53% em relação ao ano anterior, perfazendo um total de US\$ 115 bilhões). (MIRANDA; MARTINS, 2000, p. 1)

Com o crescimento do número de fusões e aquisições nos Estados Unidos desde 1991, a rentabilidade das organizações americanas aumentou permitindo a maximização dos dividendos e servindo como método de fortalecimento de mercado e expansão dos fatores tecnológicos a fim de oferecer serviços de utilidade pública. Assim, a década de 1990 foi um período onde concretizaram inúmeras fusões e aquisições que refletiram na economia mundial.

Na tabela 01 é seguir é possível analisar as dez operações mais importantes ocorridas no período entre 1990 e 1999:

Tabela -1 As Dez Fusões mais Importantes da Década de 1990

<b>Posição</b>	<b>Ano</b>	<b>Adquirente</b>	<b>Adquirida</b>	<b>Valor (em milhões de USD)</b>
<b>1</b>	1999	Vodafone Airtouch PLCv	Mannesmann	183.000
<b>2</b>	1999	Pfizer	Warner-Lambert	90.000
<b>3</b>	1998	Exxon	Mobil	77.200
<b>4</b>	1999	Citicorp	Travelers Group	73.000
<b>5</b>	1999	SBC Communications	Ameritech Corporation	63.000

<b>6</b>	1999	Vodafone Group	AirTouch Communications	60.000
<b>7</b>	1998	Bell Atlantic	GTE	53.360
<b>8</b>	1998	BP	Amoco	53.000
<b>9</b>	1999	US WEST	Qwest Communications	48.000
<b>10</b>	1997	Worldcom	MCI Communications	42.000

Fonte: Adaptado de (www.thinkfn.com)

Pode-se notar a forte participação do mercado de telecomunicações nas principais fusões deste período refletindo uma tendência que se aplica as empresas de logística atualmente. Visa-se o fortalecimento, capilaridade das organizações para maior competitividade.

Na Tabela 02 apresentada será possível verificar as fusões mais importantes concretizadas a partir do ano 2000, sendo devidamente posicionada no ranking de acordo com o seu valor comercializado:

Tabela 2 – As dez Fusões mais Importantes de 2000 a 2006

<b>Posição</b>	<b>Ano</b>	<b>Adquirente</b>	<b>Adquirida</b>	<b>Valor (em milhões de USD)</b>
<b>1</b>	2000	<i>Fusão:</i> America Online Inc. (AOL)	Time Warner	164.747
<b>2</b>	2000	Glaxo Wellcome Plc.	SmithKline Beecham Plc.	75.961
<b>3</b>	2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co	74.559
<b>4</b>	2006	AT&T Inc.	BellSouth Corporation	72.671
<b>5</b>	2001	Comcast Corporation	AT&T Broadband &	72.041



			Internet Svcs	
<b>6</b>	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60.243
<b>7</b>	2004	<i>Cisão:</i> Nortel Networks Corporation		59.974
<b>8</b>	2002	Pfizer Inc.	Pharmacia Corporation	59.515
<b>9</b>	2004	JP Morgan Chase & Co	Bank One Corporation	58.761
<b>10</b>	2004	E.on AG	Endesa SA	56.266

**Fonte:** Adaptado de (www.thinkfn.com)

Neste período destacam-se os mercados financeiros e farmacêuticos, além da continuidade de consolidação das empresas de telecomunicações.

### 2.1.2 O Processo de Fusão e a Reestruturação Organizacional

Com o cenário organizacional cada vez mais voltado para a reestruturação organizacional, o processo de fusão tem se confirmado uma tendência em empresas que necessitam engajar em uma política comercial competitiva, abrindo suas fronteiras para alcançar o mercado internacional atendendo as exigências da globalização.

Um setor global é um setor no qual as posições estratégicas de concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais. Uma empresa global é uma empresa que opera em mais de um país e que faz com que vantagens de P&D, produção, logística, marketing e finanças, decorrentes dessa atuação global, se reflitam em seus níveis de custos e reputação, efeitos esses não disponíveis a concorrentes puramente domésticos. (KOTLER, 2000, p. 388)

É possível notar que nas últimas décadas, a globalização econômica se expandiu ainda mais por meio dos processos de aquisições de empresas que mantinham um interesse em aumentar seu potencial competitivo.

Para a reestruturação dessas empresas não são concretizados apenas com fusões e aquisições, outros formatos direcionados ao mesmo objetivo estão surgindo no mercado, como *joint ventures*, alianças estratégicas, redes de empresas e *franchising*. No entanto, as fusões apresentam resultados mais complexos e consistentes, por viabilizarem melhor as estratégias e permitirem com mais facilidade a integração das atividades operacionais e comerciais, juntamente com o gerenciamento e monitoramento das competências centrais da organização.

No Quadro 2 se podem identificar os tipos mais comuns de fusões:

Quadro 2 – Tipos de Fusões

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Fusão Horizontal	é uma combinação de duas empresas no mesmo ramo de atividade.
Fusão Vertical	é uma combinação de empresas em que uma delas adquire um fornecedor ou um cliente.
Fusão Congenérica	é uma combinação em que uma empresa adquire outra no mesmo setor geral, mas não no mesmo setor de atividade, e não é seu fornecedor ou cliente.
Conglomerado	é uma fusão que combina empresas pertencentes a ramos não relacionados.

Fonte: Gitman (2010)

Adaptado pelo autor

Dessa maneira, as Nações Unidas (1994) enfatizam que as fusões e aquisições são consideradas a etapa mais importante para alavancar o poder internacional das organizações nacionais, já que entre o ano de 1986 e 1990, as aquisições foram responsáveis por 70% do valor de capital direto em países desenvolvidos. Isto foi possível através das taxas elevadas para a capitalização externa.

A maneira básica de envolvimento no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma empresa local (ou tornar-se acionista) ou construir suas próprias instalações. Se o mercado em questão parecer suficientemente grande, as instalações de produção nesse país oferecem várias vantagens. (KOTLER, 2000, p. 399-400)

Na década de 1980, uma série de fatores contribuiu para o aumento das fusões e aquisições, principalmente as transformações do cenário internacional direcionadas a flexibilidade das políticas governamentais em relação à entrada de capitais como investimento externo.

Assim, as empresas transnacionais mantinham seu foco nas estratégias direcionadas ao aumento das relações internacionais visando formar redes

empresariais com rapidez e agilidade, e conseqüentemente, a criação de valores das atividades em larga escala.

Nos países em desenvolvimento o processo de reestruturação organizacional começou a se expandir em meados da década de 1990 com os investimentos externos. Inúmeros fatores possibilitaram esse crescimento econômico, como a dimensão do mercado, altas taxas referentes à lucratividade, infra-estrutura e câmbio valorizado. Porém, os fatores políticos também contribuíram para a maximização do capital investimento, como a expansão de segmentos privados, reestruturação macroeconômica e abertura dos mercados para a privatização das empresas.

É necessário enfatizar que as fusões e aquisições permitem a readequação das economias domésticas de cada país, porém são os valores investidos que desempenham papel fundamental no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) de cada país.

### **2.1.3 Fusões e Aquisições no Brasil**

No final da década de 1960, o Brasil mantinha uma visão, onde o desenvolvimento das empresas de pequeno porte era essencial para o desenvolvimento da economia brasileira (VILELA, 2005, p.61). Assim, o país tinha inúmeras organizações que não possuíam potencial de competitividade, isto acontecia em diversos setores em função do Plano Trienal e a Política de Concentração de acordo com Decreto Lei nº 1182.

No entanto, na década de 1970 o governo brasileiro optou por elaborar dois Planos Nacionais de Desenvolvimento - I PND – Plano Nacional de Desenvolvimento no Governo Médici (1969-1974) e II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento no Governo Geisel (1974-1979) com o objetivo de revolucionar a sociedade industrial de forma a modernizá-la a fim de aumentar a competitividade das empresas, onde o segundo plano foi o responsável por definir a política que exerceria uma estimulação ao aumento do poder concentracionista organizacional, já que a presença de empresas de médio e grande porte é essencial para o fortalecimento dos segmentos de mercado.

As leis que incentivavam o concentracionismo da economia brasileira foram se expandindo por meio de alguns elementos atrativos, como a isenção do imposto de renda dado de acordo com o valor acrescido no resultado dos bens destinados aos ativos imobilizados. No entanto, o país exercia uma política que evitava a instalação de empresas estrangeiras, protegendo as organizações brasileiras da entrada de capital de investimentos internacionais. Nota-se que na época existiam muitas barreiras para a instalação de multinacionais no Brasil, pois a maioria das empresas eram organizações familiares (ROSSETTI, 2001).

De maneira geral, o ambiente econômico brasileiro destinado ao grupo de empresas instaladas no país era formado por um número mínimo de empresas multinacionais estrangeiras e por um número elevado de organizações nacionais, de pequeno e médio porte, consideradas fracas pelo seu baixo potencial competitivo, inclusive por influências culturais em nossa política e economia (Hofstede, 1991).

Com a chegada da década de 1990, o país foi expandindo seus mercados juntamente com a globalização, fazendo com que os empresários brasileiros tomassem consciência que a entrada de investimentos estrangeiros permitiria o aumento da economia de escala.

Também no Brasil o movimento de fusões e aquisições acentuou-se nos anos 90. Se tomarmos os dados disponíveis (e que são parciais) do valor das transações entre 1991 e 1999 (cerca de US\$ 115 bilhões), os setores de telecomunicações, de energia elétrica e financeira aparecem como os mais destacados. As reformas estruturais por que vem passando a economia brasileira (privatização e liberalização do tratamento ao capital estrangeiro) ampliaram o campo para esses processos de fusões e aquisições. (MIRANDA; MARTINS, 2000, p. 69)

Sendo assim, o processo de fusões e aquisições no Brasil se fortaleceu na década de 1990, quando o país se encontrava no ranking entre os dez países que mais interessavam outros países, em relação ao investimento internacional direto de outras nações (KIMURA e SUEN, 2003). Na época, o Plano Collor foi o responsável pelo aumento da inflação, necessitando urgentemente de estratégias focadas no combate da mesma. Assim, foram iniciados os processos que fortaleceriam a macroeconomia do país, por meio da abertura dos mercados a privatização de empresas.

Segundo Menezes (1994), o resultado das fusões e aquisições realizadas no país, possibilitou a expansão econômica, mesmo o Brasil passando por alguns

desaquecimentos de políticas de implementação em determinados períodos. No ano de 1993 a quantidade de processos direcionados a fusões e aquisições aumentou consideravelmente em relação ao ano anterior e continuou em um processo crescente como pode ser observado na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Fusões Brasileiras por Setor na Década de 1990

Principais Setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
<b>Alimentos, Bebidas e Fumo</b>	12	28	21	24	38	49	36	26	36	270
<b>Financeiro</b>	4	8	15	20	31	36	28	16	18	176
<b>Químico e petroquímico</b>	4	18	14	13	18	22	25	2	12	128
<b>Metalurgia e siderurgia</b>	11	13	11	9	17	18	23	9	11	122
<b>Elétrico e eletrônico</b>	2	7	5	14	15	19	9	5	5	81
<b>Telecomunicações</b>	1	7	5	8	5	14	31	47	26	144
<b>Tecnologia da Informação</b>	nd	nd	8	7	11	8	8	28	57	136
<b>Outros</b>	24	69	99	116	204	204	204	157	219	1296
<b>Total das fusões</b>	58	150	175	212	328	372	351	309	353	2353

Fonte: Adaptado de DINIZ e BOSCHI (2002)

Houve a predominância de aquisições baseadas em tomada de controle entre os anos de 1986 a 1993. Entretanto, no Brasil, foram surgindo algumas barreiras que impediam o crescimento de fusões e aquisições, os problemas estavam relacionados com a carência de recursos disponibilizados em um longo prazo.

Neste período, o mercado brasileiro alcançou a credibilidade externa, conseguindo combater os fatores que aumentavam a inflação mantendo o equilíbrio da mesma. Assim, o mercado aumentou seu poder de atração para investimentos externos. O setor bancário estava passando por uma série de reestruturações internas, já que a inflação estava aproximadamente no nível zero.

Interessante notar que ao longo do tempo a concentração setorial das aquisições modificou-se: em 1993 e 1996 a predominância foi do setor de alimentos e bebidas; em 1996/97 destacam-se os setores financeiro, telecomunicações, energia elétrica, autopeças e eletroeletrônico; as aquisições de empresas siderúrgicas e metalúrgicas distribuíram-se mais fortemente entre 1993 e 1996, caindo significativamente a partir deste último ano. (MIRANDA; MARTINS, 2000, p. 71)

Os setores que mais demonstraram potencial em números de fusões e aquisições no Brasil foram os destinados aos alimentos; bebidas e cigarros; e por fim, os segmentos focados em atividades financeiras, como bancos.

No Brasil, a reestruturação global tem se tornada partidária, decorrente das diferenças existentes entre os segmentos atuantes no mercado brasileiro e seus fatores tecnológicos. As empresas transnacionais têm optado por desenvolver políticas mais competitivas, já que oferecem maiores oportunidades de diversificação e aumento da demanda comercial.

Outro fator importante na história do Brasil foi que a partir de 1995, o número de fusões e aquisições aumentou significativamente e notoriamente, este processo envolvia empresas estrangeiras que optavam por comprar organizações nacionais beneficiadas pelo acesso a recursos do BNDES (Rocha ET AL, 2000).

O MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) oferece um panorama de um conjunto de leis que favorece o processo de fusão e aquisição na América Latina, principalmente no Brasil (CASSIOLATO e LASTRES, 1999). Este mercado é constituído de um grupo de quatro países, Argentina, Paraguai, Uruguai e Brasil, que estabelecem o livre comércio aduaneiro, mantendo uma política comercial comum entre esse bloco.

Naturalmente, os processos de fusões e aquisições no âmbito do MERCOSUL inscrevem-se no marco mais geral desses movimentos em escala mundial. Além disso, acumulam-se evidências de que o papel dos fluxos de IDE nesses processos tem sido de enorme importância na região. Com isso, as assim chamadas empresas (ou grupos) “multilatinas(os)” também são um dos veículos para o crescimento das fusões e aquisições. Uma das explicações para o rápido crescimento das fusões e aquisições na América Latina é a tendência à maior concentração dos conglomerados em suas linhas centrais de negócios — aliás, uma justificativa freqüente para a ocorrência dessas operações. Note que a regionalização de operações produtivas é um fenômeno relativamente novo na América Latina, com poucos precedentes e no qual as empresas aprendem à medida que nela se aprofundam. (BONELLI, 2000, p. 5)

Neste contexto, o Brasil como maior economia do MERCOSUL, lidera o investimento nos países integrantes do bloco, principalmente em função das crises recentes enfrentadas pelas organizações Argentinas e aproveitamento de isenção de impostas e mão de obra de baixo custo no Paraguai.

Segundo Gallo (2000), existem dois fatores responsáveis por limitar as atividades que englobam o processo de fusões no Brasil. O primeiro diz respeito à

abertura de uma nova organização, onde é necessário um investimento elevado passando por uma série de etapas burocráticas. O segundo fator, considerado o mais importante, está relacionado com as taxas fiscais, onde representa muitos prejuízos, pois de acordo com o sistema tributário, não é possível reembolsar os valores pagos, muitas vezes não compensando o capital investido.

Com a consolidação de fusões e aquisições, o cenário econômico do país vai melhorando gradativamente, pois quanto maior as organizações, melhor será a exposição das mesmas em relação às críticas e investigações, aumentando o interesse das empresas em respeitar seus funcionários e o país onde ela manterá suas instalações.

O ambiente econômico brasileiro atual estabelece um leque amplo de oportunidades para empresas que desejam entrar no mercado brasileiro, já que o mercado está propenso a mudanças, onde existe um elevado capital no mercado relacionado a finanças, evitando o desequilíbrio da economia. Na Tabela 4 abaixo podemos verificar a evolução das fusões e aquisições na década de 2000.

Tabela 4 – Total de Fusões no Brasil de 2002 a 2010

<b>Ano</b>	<b>Número de Transações</b>
2002	395
2003	337
2004	415
2005	389
2006	573
2007	721
2008	645
2009	643
2010	787

Fonte: Adaptado de PWC 2010.

Nota-se na Tabela 4 um crescimento contínuo do número de transações no país mesmo nos períodos de pré e pós-crise enfrentados pelas economias mundiais nestes anos. Destaca-se a participação do setor de logística no ano de 2010 com 13 transações envolvendo um valor de US\$ 75,7 milhões.

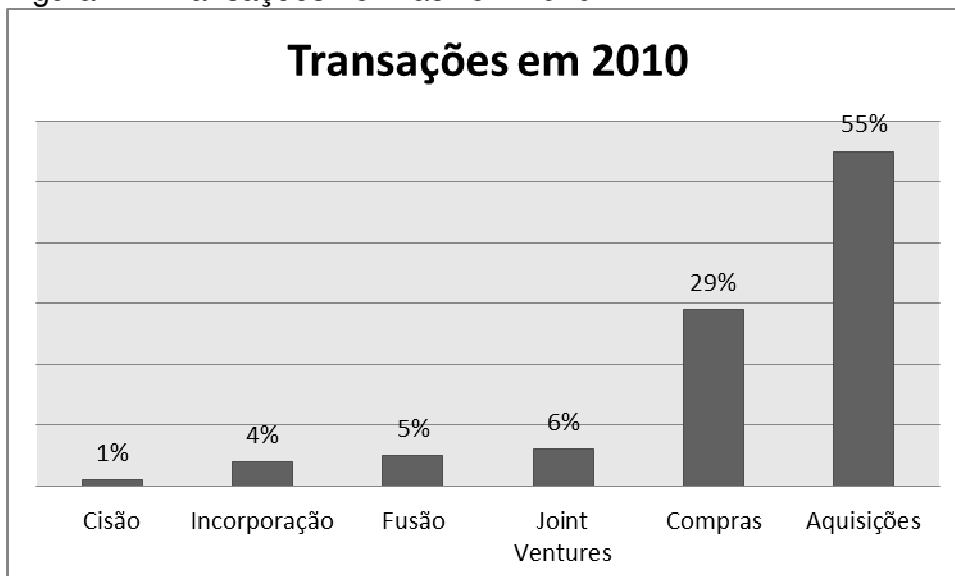
### **2.1.3.1 - As Fusões e Aquisições na Última Década**

Na última década nota-se um aumento crescente do número de fusões e aquisições no mercado brasileiro. Praticamente todos os segmentos econômicos do mercado tem passado por processos de consolidação visando as vantagens obtidas nestas operações. Mesmo em períodos de turbulências e crises econômicas como as ocorridas na última década, a economia brasileira mostrou força e vigor para enfrentar e sair rapidamente das consequências financeiras e de mercado negativas, mostrando-se atrativa e estável.

Nota-se também um crescimento dos investimentos estrangeiros nas fusões e aquisições com uma participação de 40% nas transações anunciadas em 2010. Este percentual reforça a visibilidade da economia brasileira no cenário mundial e o acompanhamento de nossa economia por parte dos grupos multinacionais com filiais e interesses no país.

No contexto geral das transações ocorridas no Brasil na última década, temos a predominância das fusões e aquisições. Segundo estudos da PWC (2010) as aquisições com troca de controle são maioria conforme Figura 1:

Figura 1 – Transações no Brasil em 2010



Fonte PWC (2011)  
Adaptado pelo autor

A soma das fusões e aquisições representam 60% das transações do mercado, mantendo um perfil histórico. Destacam-se também neste contexto as compras de empresas sem a troca de comando, que correspondem a 29% das transações. Este movimento indica possibilidades de crescimento contínuo para os



próximos anos em função das projeções de crescimento econômico e a participação dos Fundos de *Private Equity* (Investimento Privado) que estão ampliando suas carteiras de investimentos antes concentrados nos setores de alimentos, bebidas e imobiliários.

No setor de logística terrestre, destacam-se ainda como fatores impeditivos de maior volume de fusões e aquisições as falhas de infraestrutura, política tributária e descaso do estado. Em contrapartida o crescimento da produção, aumento do consumo interno e maior participação no comércio internacional reforçam a necessidade de serviços de armazenagem e transporte com ênfase no modal rodoviário.

A participação dos Provedores de Serviços Logísticos (PSLs) no PIB de logística do Brasil é pequena se comparada a outros países. Segundo estimativas do Banco Mundial em pesquisa realizada em 2008, o faturamento com atividades logísticas representa cerca de 20% do PIB brasileiro, sendo que 6% deste faturamento é gerado pelos PSLs.

#### **2.1.4 As Dificuldades Encontradas nas Fusões e Aquisições**

Mesmo sendo considerada uma excelente estratégia de crescimento, a fusão precisa de um complexo processo de integração dos responsáveis pela organização, necessitando de inúmeros cuidados, tanto no setor contábil quanto no setor operacional, além de avaliar as atividades ligadas com o departamento de recursos humanos e o modelo de gestão seguido pela organização.

Quando uma fusão alcança bons resultados, é sinal que a empresa se manteve preocupada em atender três necessidades essenciais durante o processo. Primeiramente, a empresa deve contratar bons gestores, em seguida, deve promover a integração de sua política organizacional e cultural, e por fim, deve exercer uma política de comunicação que permite a informação a todos os envolvidos na organização das possíveis transformações ocorridas no ambiente organizacional (MOTTA & CALDAS, 1997, P.16).

No entanto, existe um elemento crítico no desenvolvimento dessas ações, caracterizado pelo monitoramento das emoções das pessoas envolvidas no

processo de fusão e aquisição estabelecidas pelos administradores e funcionários da empresa, que desempenham algum comportamento direcionado a este processo.

Segundo Bowlby (1982) este fenômeno psicológico influencia diretamente na adaptação da empresa aos novos investimentos, acionistas e mercados, passando por quatro etapas, entre elas:

- A primeira etapa é caracterizada por uma série de transtornos causados pela indignação do processo de fusão. Geralmente, é normal os funcionários das organizações distorcerem os motivos da concretização do fato, encontrando inúmeros motivos falsos para o ocorrido, fazendo com que eles percam o orgulho de participar do escopo de funcionários.

- A segunda etapa é estabelecida pela saudade da organização, tendendo a pensar no lado bom da empresa, valorizando os fatos ocorridos no passado, construindo uma ilusão fantasiosa e percebendo as mudanças do fato (BARROS ET ALLI, 2003).

- A terceira etapa representa o estágio onde a desordem dos sentimentos do indivíduo é estabelecida, nascendo o pensamento que acredita que as empresas que foram compradas são consideradas fracas, ou seja, perdedoras. Este momento é muito complexo e faz parte das etapas de integração que dependem da política de gestão desse processo para determinar o tempo e a intensidade desses sentimentos. Normalmente, os procedimentos de atividades motivacionais são excelentes exemplos de métodos que servem como tratamento de apoio para a extinção desses pensamentos sem quaisquer traumas (SEEN, 1992).

- A quarta e última etapa é estabelecida pela reorganização dos sentimentos e pensamentos, onde os indivíduos percebem os desafios enfrentados e os obstáculos vencidos, enxergando as novas oportunidades que o processo fusão e aquisição disponibilizarão aos funcionários e demais colaboradores (BARROS ET ALLI, 2003).

Juntamente com o problema emocional dos funcionários e colaboradores da organização, existe a quebra de algumas culturas organizacionais, deixando os funcionários confusos em relação ao seu comportamento direcionado a suas atividades.

Assim, é necessário que a empresa disponha de um planejamento estratégico (BARROS, 2003) onde as mudanças deverão ser estudadas a fim de desenvolver

estratégias de adaptação dos trabalhadores e colaboradores, para não haver a redução da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

O sucesso do processo é alcançado quando a empresa consegue equilibrar os objetivos empresariais de acordo com a capacidade de todos os setores da organização destinados a atingir esses objetivos, através de metas e estratégias ponderadas segundo os valores éticos da empresa e o sistema de recompensa dos funcionários.

Existem elementos que favorecem o desenvolvimento dos processos ligados a fusões e aquisições de empresa, porém também há forças que impedem ou dificultam a concretização deste processo, influenciando negativamente estrategicamente a organização. Sendo assim, Sudarsanam (1995) afirma que essas forças são apresentadas em quatro categorias:

- Barreiras Estruturais: são estabelecidas quando há proibição de algum fator de acordo com a legislação vigente, havendo uma carência em leis que forneçam apoio aos processos de fusões, principalmente quando as organizações são do segmento bancário, qualquer natureza de finanças, contábil e jurídico (ROSENFELD, 1996, p.255). Como exemplo, tem-se o Japão, país pelo qual sua legislação do ano de 1971 apresentava algumas normas que controlava a entrada de investimentos estrangeiros, permitindo que apenas 3 aquisições de empresas por organizações estrangeiras fossem concretizadas em 20 anos a partir de 1971.

Porém, os Estados Unidos não tinham uma política tão controladora, permitindo que os japoneses alcançassem o sucesso em várias transações no país por meio da aquisição de diversas empresas locais. Então os EUA colocaram fim a essa facilidade de investimento realizando um acordo bilateral com o Japão no ano de 1990.

Com este exemplo sobre a relação entre o Japão e os Estados Unidos, nota-se que a barreira estrutural desempenha papel fundamental de controle para aquelas nações que desejam impedir as compras de empresas locais pelas organizações internacionais.

- Barreiras Técnicas: são constituídas pelos obstáculos criados pelos próprios administradores das cotas e ações das organizações que servem como método de defesa (Dornelas, 2004).

- Barreiras de Informação: estabelecidas pelas dificuldades de comunicação, onde as informações sobre as demonstrações dos resultados financeiros não são

passados de forma consistente, levantando algumas dúvidas por parte dos envolvidos no processo. Essas demonstrações devem ser transmitidas ao público em geral também, para aumentar o potencial de eficácia organizacional da empresa (ROSENFELD,1996, p.255).

Como exemplo, cita-se a Espanha, a Grécia e a Itália, consideradas mundialmente como excelentes em suas políticas de demonstrações de resultados, principalmente por serem claras e objetivas, sendo compreendidas por todos os interessados. Portugal também apresenta grande potencial para este fato, pois as maiorias de suas empresas provem de organizações familiares de pequeno porte. Já a Alemanha e o Japão, constituídos por grandes organizações, alcançam bons resultados, pois suas demonstrações são baseadas na legislação do país, levando em consideração as normas fiscais chegando a valores líquidos subavaliados.

- Barreiras Culturais e de Tradição: estabelecidas pela carência de interesse dos administradores e empresários em monitorar o controle do capital investido em suas organizações. Geralmente essas barreiras são encontradas em organizações que são consideradas fracassadas ou falidas (MINERVINI, 1991).

Do ponto de vista cultural, em Portugal nota-se a tendência das empresas familiares serem passadas de geração em geração.

Segundo Senn (1992) a ética no processo de fusões e aquisições pode despertar a visão de empresários e funcionários direcionados aos valores adquiridos ou perdidos com este processo, desenvolvendo diversas reações inesperadas de acordo com seus próprios sentimentos (HARDING E ROVIT, 2005) como:

- Sentimento de ódio e raiva tanto pela organização compradora quanto para a empresa comprada.
- Redução do potencial de criatividade e de inovação.
- Descomprometimento com as atividades direcionadas as suas funções.
- Falta de interesse pelas novas iniciativas e objetivos da organização.
- Redução do desempenho operacional individual do funcionário.
- Carência de interesse direcionado as atividades de empreendedorismo.
- Falta de confiança na organização.

Em contra partida, não são somente os trabalhadores que passam por transformações e necessitam de certos cuidados (BARROS ET ALLI, 2003), a empresa enfrenta uma série de elementos que quando não são corretamente

gerenciados e monitorados, trazem para a organização conseqüências avassaladoras, como:

- Redução da capacidade de visão estratégica.
- Redução da visão de trabalho em grupos, com o intuito de formar uma equipe.
- Redução da experiência focada nas práticas organizacionais.
- Redução do potencial de liderança.
- Aumento dos fatores burocráticos que envolvem as atividades da empresa.
- Falta de comunicação entre a gerência e os demais funcionários.
- Desavenças entre funcionários e cargos superiores.
- Desestruturação do ambiente organizacional.

### **2.1.5 Estratégias Direcionadas à Fusão e Aquisição de Empresas**

Para que uma estratégia tenha sucesso, a missão, as metas e os objetivos de uma empresa devem estar integrados para serem cumpridos e fazer com que a estratégia se ajuste de acordo com a necessidade do mercado-alvo. Isto não é diferente para empresas que estão passando pelo processo de fusão e aquisição.

Todos os negócios devem estar atentos ao que o mercado está pedindo, para que seja possível elaborar uma estratégia que alcance o mercado-alvo, seja ela para alcançar maiores lucros ou baixar custos de produção, não deixando de lado a realidade em relação aos recursos financeiros da empresa disponíveis para a aplicação das estratégias organizacionais. É importante que estas estratégias sejam claras para obterem maiores desempenhos.

Segundo Sandhusen (1998) é necessário que estude o portfólio da empresa para descobrir os pontos fortes e garantir a segurança no mercado lembrando, que a visão dos executivos da empresa devem estar coerente uma com a outra, pois se houverem divergências entre eles, a empresa não conseguirá desenvolver uma estratégia consistente.

Pode-se dizer que “as empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas”. (KOTLER, 2000, p. 103)

Alianças entre empresas estão surgindo e se tornando algo comum para o mercado mundial, isto são estratégias para comercializar um novo produto,

promover um produto de outra empresa ou determinação de preços que ajudam estas empresas a ganhar o mercado e assegurar seus pontos fortes.

Uma empresa que deseja aumentar suas vendas e obter mais lucro deve usar estratégias de crescimento que permitem explorar o mercado em áreas desconhecidas, são elas:

- Estratégia de Penetração no Mercado: incentiva o cliente a usar mais o produto, ou seja, faz com que o consumidor descubra novas formas de se beneficiar com o produto.
- Estratégia de Desenvolvimento do Mercado: as vendas de produtos são destinadas a novos clientes, quando o interesse de um público-alvo pelo produto diminui, as empresas partem em busca de outro público, ou seja, novos clientes.
- Estratégia de Desenvolvimento de Produtos: Desenvolve novos produtos para um público-alvo já existente.
- Diversificação: buscam novos clientes para novos produtos.

Como a concorrência coloca muitas empresas fora do mercado, devemos entender que estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria”. (PORTER; 1989, p. 1)

Quando uma empresa se posiciona de forma com que ela tenha seu próprio diferencial ela se tornará mais lucrativa e estará pronta para enfrentar seus concorrentes. A empresa precisa se tornar atrativa e manter uma posição competitiva adequada para cumprir as estratégias estabelecidas.

O bom posicionamento é necessário, pois mesmo se a empresa tiver uma estrutura ou uma rentabilidade modesta, esta empresa pode obter um grande retorno nos seus lucros.

Sendo assim, as estratégias focadas no processo de fusão e aquisição devem ser elaboradas de acordo com o novo ambiente cultural e organizacional que deverá ser implantado na nova sociedade que deverá ter o objetivo de buscar um planejamento que estabelecerá as ações que necessárias a serem cumpridas e seguidas pelos indivíduos envolvidos no processo para desenvolverem as metas designadas e assim, alcançar os objetivos almejados.

Existem dois meios para conseguir ganhar vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação, esses meios ajudam a empresa viabilizar estratégias para conseguir vantagens em relação aos custos e como ela pode se diferenciar de seus concorrentes no mercado.

Segundo Porter (1989) o baixo custo e a diferenciação juntos com o escopo de atividades de uma empresa dão origem a três estratégias genéricas que ajudam uma empresa a alcançar o desempenho acima da média fazendo com que cada uma dessas estratégias crie caminhos para obter uma vantagem competitiva:

- Liderança no Custo: é nessa estratégia que a empresa deve manter o baixo custo e explorar as vantagens que isso pode proporcioná-la.

Essa estratégia exige que apenas uma empresa seja a líder no custo para evitar uma luta mais difícil com outras empresas por pequena parte do mercado. Uma tecnologia ampla pode fazer com que a empresa baixe seu custo radicalmente.

Quando uma empresa lidera o mercado com o custo total e comanda os preços na média das empresas, ela será uma competidora acima da média. Então os preços baixos de um líder de preços trazem maiores retornos à empresa.

É importante que leve em consideração a diferenciação de uma empresa no mercado, pois sem nenhuma diferenciação a empresa terá que baixar demasiadamente seu preço para aumentar suas vendas e isso fará com que ela perca a liderança no custo e todos os benefícios incluídos.

- Diferenciação: esta estratégia esta baseada na aquisição para a empresa de um diferencial dos seus rivais, onde compradores valorizam esse diferencial e isso a torna única no mercado.

A diferença do produto pode ser em relação ao modo de como ele é vendido, algum uso exclusivo que mais nenhum outro produto possui até mesmo o plano de marketing e muitos outros fatores que podem agregar um determinado valor no produto e garanta a satisfação do cliente para alcançar um preço-prêmio.

Se uma empresa conseguir manter seu preço-prêmio (Porter, 1989, p.11), acima dos seus custos de diferenciação e for líder na diferenciação ela estará acima da média.

- Enfoque: muito diferente das outras, esta estratégia escolhe um segmento-alvo e estabelece estratégias para somente atendê-lo. Isto é necessário para que a estratégia obtenha êxito.

Existem duas variantes de enfoque dos segmentos-alvo. O enfoque no custo, quando é procurada vantagem no custo e a enfoque na diferenciação, quando o objetivo é diferenciar-se de seus concorrentes, ou seja, a empresa escolhe segmentos-alvo que seus concorrentes não conseguem atender bem para ganhar vantagem competitiva.

Os segmentos escolhidos devem ser atrativos porque existem alguns segmentos que não são interessantes e não oferecem lucros a uma empresa.

Cada uma dessas estratégias genéricas é um método de se conquistar a vantagem competitiva no mercado. Não podemos desprezar nenhuma delas, porque o mercado exige que todas sejam cumpridas e levadas a sério, nenhuma empresa consegue ser competitiva apenas possuindo baixo custo, sem ter um diferencial e muito menos sem saber segmentar e escolher o seu mercado-alvo.

O custo e o diferencial devem estar combinados um com o outro para que o preço desse diferencial não suba muito no custo. Esse custo não precisa ser necessariamente baixado no diferencial, e nem sempre baixar custos significa conseguir a liderança nos custos, a empresa pode estabelecer e aplicar outras estratégias que economizam tempo e dinheiro na hora da fabricação do produto ou empregar uma tecnologia mais eficiente.

Sendo assim, uma empresa também pode ter o luxo de ser competitiva em mais de uma estratégia, pode possuir um baixo custo e obter uma diferenciação que chame a atenção do consumidor conseguindo muitas vantagens competitivas.

### **2.1.6 Benefícios Adquiridos com a Fusão e Aquisição de Empresas**

De acordo com Tanure et al (2007), uma organização pode adquirir vários benefícios com a concretização do processo de fusão e aquisição, principalmente quando a empresa está focada em conquistar grandes economias de escala. Segundo o autor, os benefícios são:

- Favorecer e incentivar o crescimento do *market share* da empresa, ou seja, aumentar sua quota de mercado.
- Encontrar novos segmentos.
- Desenvolver novos canais de distribuição.
- Desenvolver novas mercadorias.
- Evoluir a tecnologia utilizada nos sistemas operacionais da organização.
- Reduzir custos.
- Melhorar o padrão de qualidade através da implantação da gestão da qualidade total.
- Aumentar o potencial competitivo.
- Maior capitalização de investimentos.



- Aumentar a rentabilidade e a credibilidade da organização.
- Melhorar o clima organizacional.
- Fortalecer a marca da empresa.

### 2.1.7 Desvantagens nos Processos de Fusões e Aquisições

Segundo Tanure et alli (2007) 66% das operações de Fusões e Aquisições não apresentaram os resultados esperados pelas empresas envolvidas, e deste total em apenas 23% houve a recuperação dos investimentos realizados. Outro problema destacado neste estudo relata que apenas 17% dos processos de Fusões e Aquisições trouxeram aumento do valor das ações das empresas consolidadas no período posterior as transações.

No Quadro 3 abaixo se tem um panorama das principais causas de insucesso das fusões e aquisições observadas por um grupo de autores sobre o tema:

Quadro 3 – Fracassos em Fusões e Aquisições

<b>Autor</b>	<b>Motivos do Fracasso</b>
Barros (2001)	Avaliação incorreta do negócio
	Expectativa de mercado não atendida
	Questões culturais
Barros et alli (2003)	Gestão de Pessoas
	Complexidade presente no encontro de duas culturas
	Transferência de habilidades e competências
	Retenção de talentos
	Clima tenso na empresa adquirida
Tanure et alli (2007)	Atrito entre talento e competências
	Perda dos bens intangíveis
	Altos custos de transição e coordenação
	O travamento da sinergia
	Falta de ajuste cultural
Harding e Rovit (2005)	Desafio de integração ignorado
	Sinergias superestimadas
	Problemas na integração de times de gestão
	Empresa-alvo maquiada para a venda

Fonte: Nunes e Vieira (2008)

Adaptado pelo autor

Observando-se os dados expostos no quadro acima, pode-se destacar a importância do planejamento prévio nos processo de Fusões e Aquisições para evitar investimentos sem o respectivo retorno projetado.

## 2.2 LOGÍSTICA

A Logística visa o controle dos fluxos físicos das empresas a fim de manter o equilíbrio entre seus setores, assim como o gerenciamento da cadeia de suprimento. De acordo com Chopra e Meindl (2003) a cadeia de suprimentos envolve todos os estágios diretamente ou indiretamente envolvidos no atendimento e realização do pedido do cliente incluindo também as atividades de transporte e depósitos.

A cadeia de suprimento tem a finalidade de maximizar lucratividade pela receita gerada pelos pedidos dos consumidores e seus custos decorrentes. O bom resultado desse contexto deve ser mensurado todas as atividades e processos da cadeia.

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.” (CHRISTOPHER, 2002, p.02).

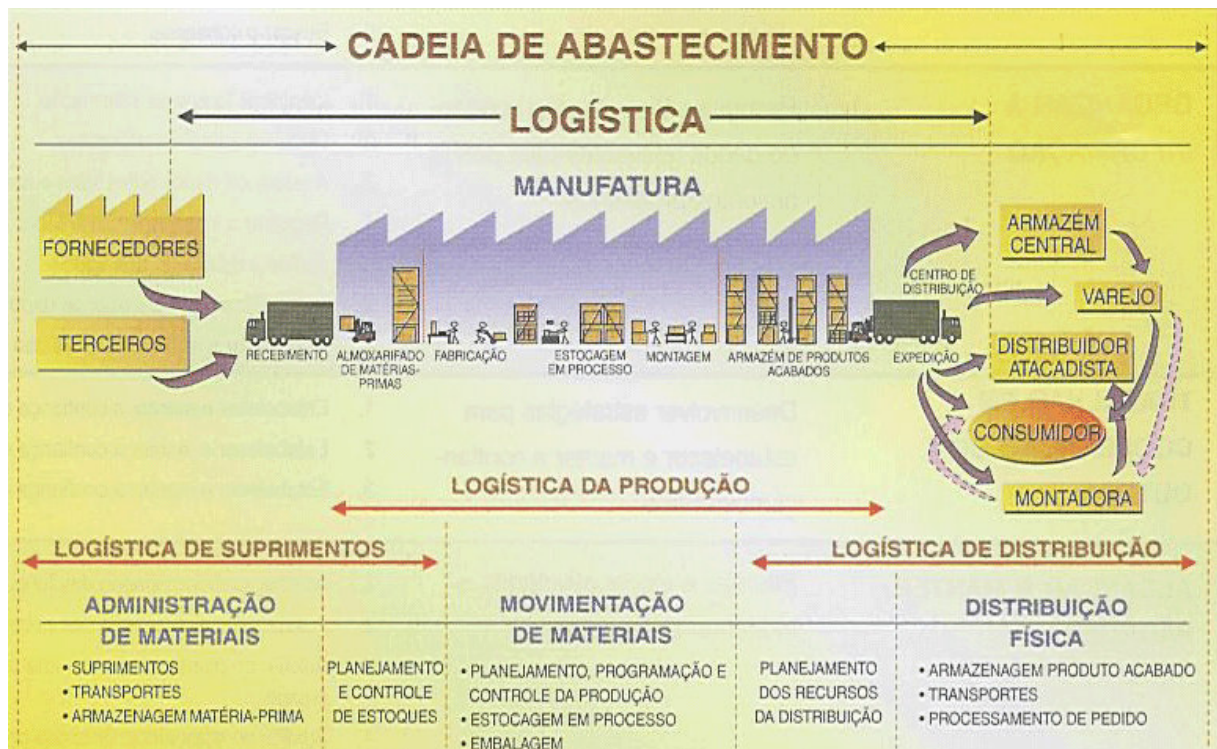
Devido à importância da disponibilidade dos produtos e serviços na hora exata que as pessoas os desejam, faz com que a logística se torne uma atividade indispensável para qualquer empresa. No entanto, as práticas que incluem o trabalho logístico, estão sendo aperfeiçoadas cada vez mais com a ajuda da tecnologia e sendo transformadas em um diferencial para empresas que se preocupam em obter agilidade na fabricação, no armazenamento e na distribuição de seus produtos.

De acordo com Novaes, logística pode ser conceituada como:

...o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2004, p.35)

A responsabilidade operacional da Logística envolve a integração de informações sobre os pedidos, a armazenagem dos produtos, os níveis de estoque e quando e como os produtos serão transportados. É por meio desse processo que os produtos serão entregues nos lugares requisitados, ao menor custo possível. A Figura 2 abaixo ilustra o processo de logística em uma indústria:

Figura 2 – Cadeia de Abastecimento Logístico



Fonte: Guia LOG março/2000

Apesar de reduzir custos, o objetivo central da Logística é atingir um determinado nível superior de serviço em relação aos seus clientes, agregando valor e obtendo vantagem competitiva. Algumas empresas relacionam a Logística como estratégia central da empresa.

Vantagens competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, para enfrentar com sucesso as forças competitivas nesse setor e, assim, obter um retorno de investimento maior para a empresa.” (PORTER, 1986).

Grandes empresas possuem sistemas de informações tecnologicamente sofisticados, capazes de gerenciar o processo logístico da empresa em tempo real, isso contribui para a identificação de possíveis falhas operacionais, podendo com maior agilidade adotar providências para consertar essas falhas e apresentar diferentes soluções antes que interfiram no serviço ao cliente.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos

para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos [...] É um fato econômico que tanto os recursos quanto seus consumidores estão espalhados em uma ampla área geográfica. [...] Além disso, os consumidores não residem, se que alguma vez o fizeram, próximos donde os bens ou produtos estão localizados. Este o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem. (BALLOU, 1993, P. 17)

Dentro das empresas, os executivos responsáveis pelo planejamento e processo de logística, devem se preocupar em integrar cada atividade individual numa competência focada no atendimento ao cliente. É importante que os funcionários ligados a esse processo sejam suficientemente capazes de exercer suas tarefas específicas, pois o desempenho e o sucesso total de um sistema de logística dependem do conjunto de todas as funções existentes no sistema, integradas como um todo.

Do ponto de vista estratégico, os profissionais de logística pretendem atingir o maior nível de satisfação dos seus clientes por meio desse ciclo de atividades integradas, mantendo um equilíbrio entre as expectativas do cliente, qualidade dos serviços e custos, de modo que alcancem a competência operacional e os objetivos da empresa.

### **2.2.1 Serviço**

O nível do serviço logístico depende dos recursos que a empresa disponibiliza. No trabalho operacional o fator mais importante é o tecnológico e não o econômico, pois este gerenciamento permite que o produto seja entregue em minutos após o pedido do cliente. Segundo Ballou:

“Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços é gerenciada. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é o fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos. (BALLOU, 1993, p.63)

A empresa pode facilitar o pedido, mantendo comunicações em tempo real com clientes e seu sistema de operações logísticas, deixando uma frota de caminhões em prontidão para a pronta entrega.

Para que haja a confiabilidade do serviço, a empresa deve se conscientizar que um material que não esteja disponível no momento preciso pode causar transtornos ao cliente final e afetar diretamente o desempenho operacional logístico.

Na maioria das situações, uma falha logística sobre o custo benefício está diretamente ligada à qualidade do serviço.

Copacino (1997) afirma que o serviço logístico se referencia em quatro níveis estratégicos de acordo com a Figura 3:

**Figura 3:** Níveis Estratégicos de Serviços



**Fonte:** Adaptado de Copacino (1997, p. 32)

É através de três fatores que é medido o serviço logístico básico:

- Disponibilidade: é necessário ter estoque suficiente para atender a demanda dos pedidos. Quanto maior o estoque disponível, maior também será o investimento.

Com a ajuda da tecnologia as empresas conseguem desenvolver novas estratégias para obter um grande estoque com menores custos.

- Desempenho Operacional: envolve rapidez e agilidade desde o pedido até a entrega da mercadoria, que não pode ser irregular. A empresa não pode prometer um serviço de entrega rápida e constantemente o atrasar, por isso primeiramente deve-se aprimorar o serviço e depois a rapidez da entrega.

- Confiabilidade do serviço: está relacionado à qualidade das atividades exercidas pela logística. A administração deve ter uma visão de aperfeiçoamento contínuo e adotar medidas para que não haja falhas na disponibilidade do estoque e o desempenho operacional.

### **2.2.2 Custo Logístico**

O custo total do sistema logístico engloba todos os gastos necessários para realizar as atividades do sistema operacional, e está ligado com o nível de serviço desejado pela empresa.

Partindo-se desta modelagem, Ballou (1993) diz que para calcular o custo total para transporte é necessário possuir valores do frete para o transporte da carga, taxas adicionais como tributos e taxas de recolhimento, seguros e acondicionamento de mercadorias.

A integração de grande disponibilidade de estoque, alta confiabilidade de serviço e um excelente desempenho operacional possuem um elevado custo.

Representa o custo de oportunidade o quanto à empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra. Usou-se seus recursos para a compra de equipamentos para a produção de sorvetes, o custo de oportunidade desse investimento é o quanto deixou de ganhar por não ter aplicado aquele valor em outra forma de investimento que estava ao seu alcance (MARTINS, 1998, p.87).

A maior dificuldade na aplicação desse conceito é a relação entre o custo logístico e um melhor desempenho não é diretamente proporcional. Uma empresa que oferece alta disponibilidade de estoque e entregas rápidas acrescenta maiores valores ao seu custo logístico, do que uma empresa menos ambiciosa que oferece

um serviço rápido, mas com consistência e fornece serviços que os clientes não esperam, necessitam ou desejam, superando suas expectativas.

A lucratividade surge quando a empresa passa a minimizar os custos logísticos, porém sempre com o intuito de satisfazer o seu cliente. Breccia (1997) afirma que a maior dificuldade da empresa em solucionar os problemas existentes no nível de serviços em relação aos custos, é devido a falta de sistemas que gerenciem corretamente essa gestão.

Na figura 4 abaixo se tem um exemplo de determinação de custo logístico apresentado pela *Partner Consulting* do Brasil:

Figura 4 – Mapeamento de Processos Logísticos



Fonte: *Partner Consulting* do Brasil (2010)

Analisando a figura pode-se identificar que cada empresa precisa desenvolver estratégias para alcançar a excelência logística, de acordo com os recursos possíveis e as necessidades dos seus consumidores.

### 2.2.3 Alcançando a Competência em Logística

A competência logística é reconhecida quando há capacitação da empresa para oferecer um serviço superior ao menor custo possível obtendo vantagem competitiva. Quando a visão da empresa é se destacar dos seus concorrentes, ela faz com que sua competência logística se destaque através dos aspectos das operações.

Conforme Bowersox e Closs (2001) é de competência da logística a coordenação das áreas funcionais da empresa, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando localização das instalações, sistema de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente.

A flexibilidade, agilidade e o controle dessas operações devem estar relacionados com as estratégias executadas pela empresa levando em total consideração a criação de valor para o cliente.

A coordenação e integração do projeto de rede, informação, transporte, estoque e armazenagem juntamente com o gerenciamento dessas atividades geram a competência logística.

#### - Projeto De Rede

O projeto de rede engloba todas as instalações de uma empresa juntamente com suas estruturas que são utilizadas para o fornecimento de produtos e serviços aos clientes. Fábricas, loja de varejo, armazéns são exemplos de típicas instalações logísticas.

O número de instalações, sua localização e o trabalho executado por cada um é uma das maiores responsabilidades do projeto de rede, sendo seu principal objetivo determinar o que será necessário para a execução do processo logístico.

A gerência através do projeto de rede deve coordenar o tipo e o nível de estoque a ser armazenado em cada instalação, manuseio de materiais e anexar os pedidos aos locais onde será feita a expedição.

Visando adaptar suas instalações quanto às infra-estruturas, exigências e necessidades de sua oferta e demanda, a empresa deve estar preparada para constantes mudanças em seu ambiente de trabalho. Quanto às localizações, elas devem ser constantemente analisadas para verificar se precisam de uma avaliação para nova localização e projetos de novas instalações.



Para Freitas (2004), a abordagem quantitativa do surgimento de um problema, é indispensável na seleção do melhor projeto de rede, pois é ele o encarregado de mostrar as melhores soluções para determinadas deficiências, tendo uma visão prospectiva. De acordo com Grumbach (1997), esta visão tem a finalidade de integrar todos os fatores de um problema, de modo a permitir visualizar quais impactos terão umas sobre as outras e, também, que impactos terão, em conjunto, sobre as ações que serão tomadas.

Grandes empresas altamente globalizadas possuem a necessidade de se tornarem cada vez mais complexas em relação ao projeto de redes, pois tendem a desenvolver estratégias logísticas que atendam o mercado global.

#### - Informação

Os sistemas de informações gerenciais referem-se a “todo equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma.” (BALLOU, 1993, p. 278)

Através da tecnologia atual e seus mais exigentes requisitos de informação, os profissionais de logística estão inovando e desenvolvendo estratégias diferentes e obtendo informações em tempo real. No entanto, a informação não é responsável em acompanhar a qualidade da tecnologia, com isso podem surgir algumas falhas no sistema operacional.

Primeiramente, podem receber informações erradas quanto as necessidades futuras ou avaliações imprecisas prejudicando em falta ou excesso de estoque e posicionamento incorreto. Em segundo lugar, os pedidos podem ser informados faltando algumas exigências de um cliente, causando danos nos custos logísticos que aumentam cada vez que mercadorias são devolvidas e as vendas deixam de ser realizadas.

Laudon (1999) explica que é necessário três ciclos para o bom funcionamento dos sistemas de informações: A entrada (*input*), que engloba a captação ou coleta de fontes de dados consistentes interno ou externos da organização. O processamento, que engloba a conversão dessa entrada dos dados em uma forma mais útil e apropriada. E a saída (*output*), que engloba a transferência dos dados processados às pessoas ou atividades que os usarão.

Segundo Ballou (1993) o controle informatizado que a empresa possui, além de proporcionar maior acurácia, pode contribuir para a previsão de vendas através de relatórios mais eficientes do setor de vendas.

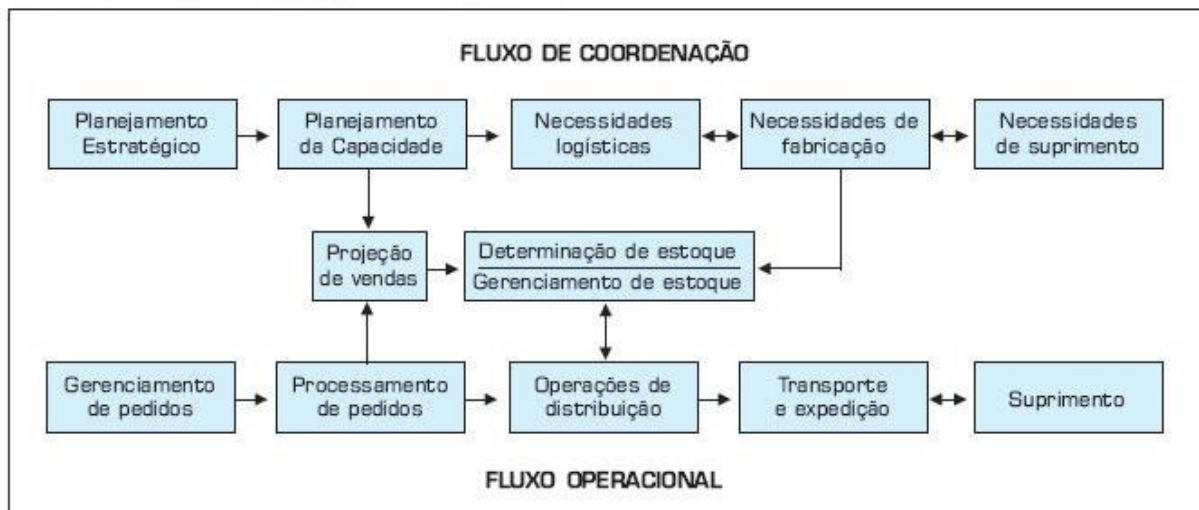
Bertaglia (2003) diz que o indivíduo responsável pela tecnologia da empresa passa a ter uma visão de empreendedor e negociador, acompanhando os pedidos, pois a tecnologia da informação na empresa ajuda na eficácia do monitoramento dos pedidos.

A tecnologia da informação ajuda na previsão de vendas mantendo uma análise correta dos níveis de estocagem, possibilitando a manutenção do estoque.

Pode-se dizer que “o novo perfil do profissional de logística exige que o mesmo esteja profundamente familiarizado com as opções e termos correntes da TI (Tecnologia da Informação).” (ROSA, 1997, p. 23).

Como pode ser observado na figura 5, Bowersox & Closs (2001, p.47) mostram o fluxo de informações em uma organização:

Figura 5 – Modelo de Fluxo de Informações



Fonte: Bowersox & Closs (2001)

O objetivo básico da informação no sistema operacional é manter um equilíbrio entre todas as atividades, fazendo com que elas sejam precisas em tempo hábil e tragam consistência a logística da empresa envolvendo técnicas como o *Just in time (JIT)*, Resposta Rápida (*QR – Quick Response*) e o Reabastecimento Contínuo (*CR – Continuous Replenishment*).

- Estoque

Para Chopra e Meindl (2003):

O estoque existe nas empresas devido a uma inadequação entre suprimento e demanda. Essa inadequação é considerada intencional em uma siderúrgica, onde é mais econômico fabricar em grandes lotes que serão armazenados para vendas futuras. A inadequação é intencional também para um varejista que prefere manter seu estoque como antecipação à futura demanda. (CHOPRA e MEINDL, 2003, p.52)

Moreira (1996) define estoque como sendo quaisquer quantidades de bens físicos que sejam armazenados, de forma improdutiva, por algum período.

As necessidades do estoque são controladas pelas estruturas das instalações e o nível de serviço oferecido ao cliente. O objetivo é manter o mínimo do estoque sendo possível oferecer ao cliente o serviço desejado com um menor custo.

O estoque tem uma participação crucial na capacidade da cadeia de suprimento em apoiar a estratégia competitiva da empresa. Se a estratégia competitiva da empresa exige um alto nível de responsividade, a empresa pode usar o estoque para alcançá-la, disponibilizando grandes quantidades de estoques próximas ao cliente. Contrariamente, a empresa também pode usar o estoque para se tornar mais eficiente, reduzindo-o e conseqüentemente diminuindo seus custos. A escolha implícita sobre o estoque está entre a responsividade, resultante da manutenção de maiores estoques, e a eficiência, resultante de estoques menores. (CHOPRA e MEINDL 2003, p.53)

Geralmente as estratégias da empresa são destinadas a manter baixos recursos financeiros envolvendo o estoque, pois a tendência é ter grande rotatividade do mesmo satisfazendo o cliente. Alguns clientes são mais lucrativos que os outros.

As ações de fidelidade afetam a rentabilidade das operações dependem do volume das vendas e dos preços, dos serviços diferenciados e todas as atividades que englobam o desenvolvimento dessas ações.

Para Ballou (1993), o estoque é responsável por melhorar o nível de serviço, diminuir gastos na produção, economizar nas escalas de compras e transportes, proteger a empresa com aumento de preço e com demandas incertas e abastecer corretamente a cadeia de suprimento.

Para se evitar o custo excessivo do estoque, as empresas precisam limitar o estoque dos produtos de primeira linha, avaliando a real demanda que estes

produtos possuem. É claro que se estes produtos mantêm uma alta lucratividade deve manter a disponibilidade dos mesmos para clientes preferenciais.

Itens menos lucrativos que são adquiridos por clientes ocasionais devem ser controlados para que não ocorra um acúmulo de mercadorias excedendo o estoque necessário. O estoque está diretamente ligado ao transporte. Portanto, a seleção do que será armazenado deve interagir com as instalações e as áreas geográficas baseada no volume e nas dimensões das cargas. Em geral as empresas procuram manter sempre um compromisso em fazer entregas rápidas por ser um dos fatores mais importantes da logística. Para que essas entregas não reduzam o estoque rapidamente, o reabastecimento deve ser feito de forma em que seja estocado quantidades exatas no momento certo.

Por fim, as empresas não devem fazer com que as estratégias de estoque sejam direcionadas apenas para obter vantagem competitiva, pois é preferível comprar de empresas que ofereçam consistência no serviço de entrega.

Então as políticas de estoque são harmoniosamente integradas com a diferenciação da entrega, o volume de materiais e componentes necessários para os produtos e o volume de estoques acabados, não esquecendo que cada tipo e nível de estoque possuem seus valores referentes ao custo total.

#### - Transporte

Por ser uma área que é responsável em posicionar geograficamente o estoque e o transporte, tem recebido uma melhor atenção pelos executivos sendo de fácil acesso à apuração de seu custo.

Ballou (1995) afirma que é o cliente que escolhe o método baseado no custo direto do serviço, no tempo de entrega e na variabilidade da entrega e nas perdas e danos.

De acordo com Wanke (2002), a empresa deve levar em consideração dois fatores para escolher o modal de transporte, preço/custo e desempenho.

A empresa para atender as operações de transporte pode escolher três maneiras básicas:

- Transporte Privado: as empresas disponibilizam frotas próprias para o transporte;

- Transporte Contratado: a empresa pode fazer contratos com empresas especializadas em transporte;

- Transporte Comum: a empresa pode fazer contratos com inúmeras transportadoras que oferecem serviços de transporte de mercadorias individuais.

Para Hori (2003) a principal atividade logística é o transporte, pois é tecnicamente responsável pela movimentação dos produtos nas instalações de carga e descarga, assim como seu armazenamento.

De acordo com Valente, Pasaglia e Novaes:

A precariedade de um sistema de Transporte tem um custo a ser pago, o qual corresponde ao atraso por ele causado no desenvolvimento da nação. Um país Socialmente desenvolvido tem sempre um sistema de movimentação de pessoas e cargas eficiente. Não é por acaso que os países ricos são aqueles que possuem os melhores sistemas de transportes, comprovando que o tamanho do PIB está intimamente relacionado com a qualidade do transporte. (VALENTE; PASAGLIA; NOVAES, 1997, p. 24)

Para que haja o desempenho total do sistema de transporte, devemos levar em consideração o custo, velocidade e consistência. Os custos são os gastos ocorridos entre o transporte, o gerenciamento e a manutenção do estoque em trânsito. A velocidade está relacionada com o custo, pois quanto mais rápido o transporte a empresa cobrará taxas maiores e o estoque ficará em trânsito e indisponível. A consistência é alcançada de acordo com a execução do transporte, avaliando as mudanças do tempo necessário para realizar uma movimentação.

Os profissionais de logística devem gerenciar as instalações para que o transporte esteja de acordo com ambas às partes relacionando o custo total com todo o esforço envolvido para a realização do sistema.

- Armazenagem, Manuseio de Materiais e Embalagem

Para a formação do processo de logística, o projeto de rede, informação, transporte e estoque devem combinar-se criando soluções para o processo operacional. A armazenagem, manuseio de materiais e embalagem também fazem parte desse processo, mas não são atividades tão independentes quanto às outras citadas acima, pelo fato das mercadorias possuírem algumas especificações de armazenagem em determinados momentos e manuseio eficiente dos veículos de transporte. As mercadorias são transportadas mais facilmente quando embaladas em caixas ou outros tipos de embalagem.

Segundo Ballou (1995), a administração de materiais é responsável por transmitir as ordens de compra, pelo transporte dos materiais até seu destino e pela manutenção dos estoques.

Em alguns casos, as empresas decidem por escolher os serviços de empresas especializadas quando precisam de depósitos. Essa decisão é mais complexa relacionadas a outras atividades, pois os produtos estão ainda armazenados.

Arnold (1999) afirma que existem benefícios proporcionados pelos depósitos ou armazéns, tais como:

- Controle total dos itens de modo que sejam encontrados com facilidade e rapidez;
- Oferecer um rápido atendimento aos clientes;
- Minimizar o transporte dos materiais proporcionando baixo custo;
- Fornecer elos de comunicação com os clientes.

Enumerando alguns fatores que são importantes na hora da escolha das áreas de armazenamentos, Ballou (1995) afirma que devem ser levadas em consideração as leis de zoneamento locais, custo para reforma da estrutura ou do terreno para adaptação dos produtos, disponibilidade e acesso de transportes, potencial de crescimento, segurança e valor do local, congestionamento de tráfego na região.

O manuseio de materiais deve ser executado respeitando as necessidades dos clientes, sendo recebidos, transportados, separados e agrupados de acordo com as especificações do pedido. Quando há deficiência no manuseio de mercadorias, pode resultar uma grande avaria de produtos, por isso é interessante que haja pouca manipulação. Costuma-se chamar de caixas-mestras, as embalagens que tem por finalidade proteger as mercadorias durante o manuseio e facilitar o mesmo.

Quando a armazenagem, o manuseio e a embalagem estão respectivamente integrados, estes aumentam a consistência de todo o sistema operacional da logística.

## 2.2.4 Tendências Globais em Logística

As empresas brasileiras e estrangeiras que atuam em nosso mercado têm a necessidade de antecipar as tendências globais de demanda e para isto necessitam adotar práticas de contratação de serviços logísticos para aumento de competitividade, agilidade nos processos, possibilidades de entregar e receber produtos, maquinário, matéria-prima de qualquer região do planeta (Connolly et al.,2005).

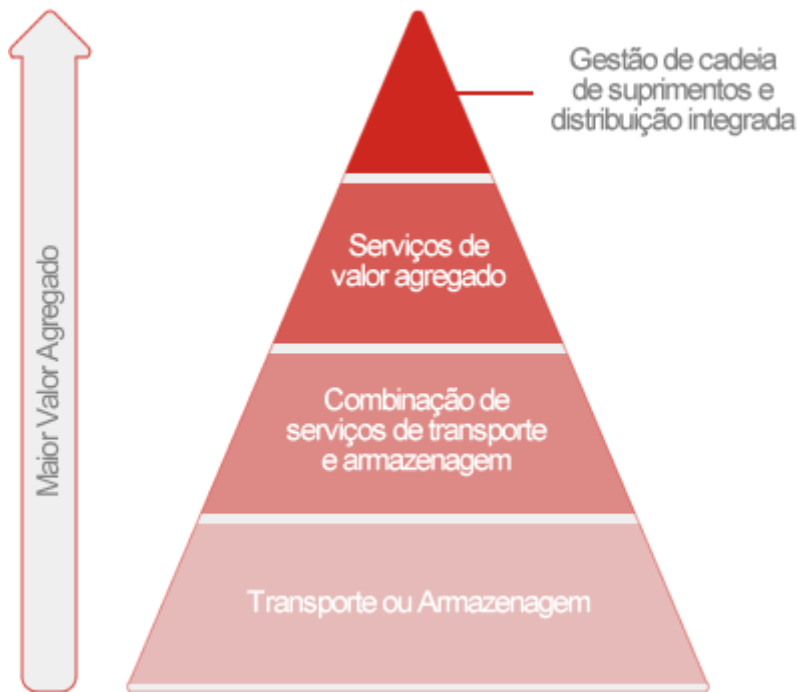
Com a globalização as parcerias se transformaram, uma vez que fornecedores podem estar instalados em qualquer região do planeta, existe a possibilidade de clientes globais, as filiais de empresas podem ser abertas em todos os países.

Sendo assim, a logística precisa estar preparada e capacitada para atender a estas inovações de mercado, podendo incluir em seus portfólios de clientes, empresas estrangeiras ou transnacionais. Estas empresas precisam da logística para atuar no ambiente global onde produção e demanda podem estar em lugares distantes.

Vale ressaltar que os processos de produção envolvem muitos pontos e estes podem estar localizados em diversas regiões do planeta. Este mesmo raciocínio pode ser estendido ao mercado consumidor que pode ser localizado, regional, nacional ou mundial.

Uma das maiores demandas da logística brasileira para se comparar a praticada em outros países esta na necessidade de melhorar sua eficiência, preço e competitividade oferecendo serviços de maior valor agregado. A pirâmide de serviços logísticos de Booz e Allen conforme Figura 6 ilustram estas necessidades:

Figura 6 – Pirâmide de Serviços Logísticos  
Pirâmide de Serviços Logísticos



Fonte: Booz Allen

As empresas relacionadas ao se manterem na liderança do mercado doméstico, contam em plena era da globalização, com vantagens poderosíssimas ao conhecerem o consumidor brasileiro e estarem culturalmente condicionadas a acelerarem o processo de socialização e integração social em processos de fusão e aquisição.

Contudo, diante das eminências de uma competição mundial darwiniana (SARAIVA, 2007, p.5), na qual só os maiores, mais fortes e mais eficientes sobrevivem, estas organizações devem estar preparadas também para lidarem com uma possível perda de identidade cultural, uma vez que a megafusão hoje é uma realidade no mercado internacional.

O investimento internacional é facilitado pela globalização das instituições bancárias e financeiras, cujo efeito é de facilitar as fusões e aquisições transnacionais.

Os fatores considerados como responsáveis pela aceleração durante a década de 1980, de novos tipos de internacionalização levando a processos de globalização são: a desregulação financeira dos países e a queda das barreiras financeiras propiciadas pelo papel das novas tecnologias de informação, que



passaram a atuar como pré-condição para intensificação da globalização (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2006).

Os processos de globalização estão diretamente relacionados com as estratégias das organizações multinacionais, que passam a visualizar as oportunidades para investimentos e cooperações no contexto econômico mundial. Esses processos não são necessariamente acompanhados de desenvolvimento equitativos nas economias globais além de serem cercados de incertezas econômicas não controláveis.

Uma grande parcela de empresas multinacionais, com atuações efetivas fora de suas fronteiras de origem tem tendências a adotar estratégias globais. As concentrações destas empresas estão na tríade (EUA, Alemanha e Japão) e recentemente a alguns países em desenvolvimento (MEDEIROS, 2007).

Assim, a noção de globalização deve ser entendida como um estágio avançado da internacionalização do capital e uma nova fase de desenvolvimento das empresas multinacionais.

### **2.2.5 Competitividade em Logística**

Diferente de outros setores econômicos, a logística possui complexidades próprias e exclusivas na determinação de seus fatores de competitividade. Trata-se de uma atividade que atravessa vários processos dentro das organizações. Muitas vezes integrando processos em regiões diferentes. Portanto, faz-se necessário incluir algumas variáveis no processo de avaliação.

Não é possível analisar a competitividade em logística apenas do ponto de vista de indicadores financeiros. Segundo Dornier (2000) devem-se levar em consideração as medidas custo, qualidade, serviço e flexibilidade para uma visão completa sobre a competitividade.

No setor de logística do Brasil, podemos identificar como fatores integrantes das métricas de desempenho que impactam alteram os custos, serviços aos clientes, qualidade e retorno sobre os ativos das organizações conforme Quadro 4:

**Quadro 4** - Métricas de desempenho em relação às áreas de interesse

<b>Métricas de desempenho</b>				
Custos	Serviços ao Cliente	Qualidade	Produtividade	Retorno de ativos
Custo total; custo unitário; frete de recebimento; frete de expedição; processamento de pedidos no depósito; tendência de custos; lucratividade direta dos produtos; lucratividade por segmento de clientes; custo de produtos devolvidos; custo de danos; custo de falhas no serviço; custo de pedido não atendido, etc.	Taxa de atendimento; falta de estoque; erros de embarque; entregas no prazo; pedidos não atendidos; tempo de ciclos; consistência das entregas; precisão das respostas; pedidos completos; reclamações de clientes; reclamações da força de vendas; nível global de confiança; nível global de satisfação.	Frequência de danos; precisão da entrada de pedidos; precisão da separação/expedição; precisão da documentação/faturamento; disponibilidade de informação; precisão das informações; número de reclamações de crédito; número de devoluções de clientes.	Unidades expedidas por empregado; unidades por dispêndio com mão-de-obra; pedidos por representante de vendas; comparação com os padrões históricos; programas de objetivos; índice de produtividade; tempo de uso dos equipamentos; produtividade da entrada de pedidos; produtividade da mão-de-obra do armazém e do transporte.	Giro de inventário; níveis de inventário, número de dias de suprimento; inventário obsoleto; retorno sobre os ativos líquido; retornos sobre investimentos; classificação do inventário; valor econômico agregado.

**Fonte:** Bowersox, Closs e Cooper (2006)

Adaptado pelo autor

As medidas mencionadas são flexíveis e podem ser adaptadas aos vários segmentos que utilizam a logística como parte integrante de suas estratégias competitivas trazendo um panorama adequado a cada situação. Inclusive quando acontecem mudanças no ambiente onde estas empresas atuam.

### 2.3 O SETOR DE LOGÍSTICA NO BRASIL

O conceito de Logística surgiu quando os mercados se tornaram mais dinâmicos e globalizados, ou seja, quando os consumidores se tornaram mais exigentes através de suas experiências com as compras, o que os manteve cada vez mais informados.

No Brasil estas mudanças vieram a ocorrer principalmente após 1990, quando houve a redução das alíquotas de importação, desde então, as empresas Brasileiras tiveram que passar a ser mais competitivas, por causa do aumento da concorrência ou poderiam perder seu mercado, ou até mesmo fechar as portas. Devido a essas mudanças a logística vem tendo cada vez mais, um papel muito importante dentro das empresas. (MATHIAS, 2004)

O Setor de logística no Brasil vivenciou duas etapas distintas. A primeira no período de pré-estabilização da economia, destacando-se várias condições para o setor, tais como: Economia de alta inflação, Gestão totalmente financeira, Política industrial protegida, Cliente sem escolha (Falta de opção), Acesso restrito às inovações tecnológicas, Domínio das empresas familiares e Negligência total com os processos. (CARVALHO, s/d)

O segundo período foi marcado por transformações e mudanças influenciadas pela pós-estabilização da economia, com a identificação de novas necessidades organizações que se contrapõem ao primeiro período mencionado: Fim da especulação financeira, Abertura da economia brasileira, Competitividade Internacional, Acesso às inovações tecnológicas, Ganho oriundo da eficiência na operação, Reestruturação dos processos. (COPPEAD, 2008)

É possível observar também duas situações distintas dentro do território brasileiro. Nas regiões Sul e Sudeste observam-se a presença de Operadores Logísticos internacionais, alto nível de terceirização em transportes, excelentes oportunidades em logística integrada, alguma especialização por indústria e o preço é o principal fator de decisão, mas não o único.

Nas demais regiões existem provedores locais em fase de desenvolvimento, baixos níveis de terceirização logística (inclusive transporte), presença mínima de Operadores Logísticos internacionais, decisão unicamente baseada em preço e produtos logísticos em sua fase inicial de ciclo de vida.

Portanto, compreende-se que o setor de Logística brasileiro enfrentou mudanças que fortaleceram suas estratégias, permitindo com que o segmento pudesse sofisticar seus serviços, melhorando a estrutura organizacional, assim como suas atividades operacionais e o nível de serviço oferecido aos consumidores.

Até 1990, quando teve início o processo de redução das alíquotas de importação, as empresas brasileiras não demonstravam maior preocupação com a questão da competitividade. Acomodadas com a falta de competição, num ambiente de reservas de mercado, e convivendo com uma conjuntura favorável de demanda, as empresas davam pouca atenção às questões de qualidade e produtividade. (MATHIAS, 2004)

Assim, no começo dos anos 90 ocorreram as mudanças que fortaleceram o setor no país, “pois nesta época houve um aumento de concorrência em função da

abertura do mercado brasileiro ao mercado globalizado. Além disso, nesta mesma época, em consequência do plano real, houve um aumento no poder de compra dos consumidores.” (MATHIAS, 2004)

Com a abertura do mercado brasileiro e a concretização do plano real, mudou-se também a relação existente entre o cliente e seu fornecedor, onde o elemento preço não era considerado mais o principal determinante para a concretização da compra, já que outros elementos passaram a ser importantes no processo de aquisição de um produto.

Todas essas evoluções, aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado. Daí surge a necessidade de se produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiências e qualidades do produto. A nova realidade exigiu uma mudança de comportamento nas organizações. (SANTOS, 2007)

Dantas (2000) afirma que a partir desta visão, a Logística passou a ser vista como uma ferramenta fundamental para a contribuição do aumento da flexibilidade que permitiu melhorar os serviços oferecidos e reduzir custos, mantendo o posicionamento de mercado das empresas logísticas bem maior do que em épocas passadas.

A logística no Brasil passou por profundas transformações em direção a maior sofisticação. Essas transformações são evidenciadas em diferentes aspectos, sejam eles relacionados à estrutura organizacional, às atividades operacionais, ao relacionamento com os clientes, ou às questões financeiras. Por exemplo, numa proporção cada vez maior de empresas, o principal executivo de logística situa-se nos mais altos níveis hierárquicos. Por outro lado, o escopo das operações logísticas já ultrapassou claramente as fronteiras clássicas do transporte e da armazenagem. (MATHIAS, 2004)

O crescimento da Logística durante os anos pode ser analisada através do conjunto de suas ações praticadas de acordo com o âmbito da responsabilidade, considerando que “a observação das grandes empresas brasileiras indica uma significativa diversidade de atividades sendo realizada pela organização logística, os resultados sugerem alto grau de diversificação das operações, compatível com países mais desenvolvidos.” (MATHIAS, 2004)

Em uma recente pesquisa praticada pela Associação Brasileira de Logística (ASLOG, 2010), tendo como objetivo principal compreender a visão das empresas usuárias dos serviços oferecidos pelas companhias logísticas no mercado brasileiro.

Dessa maneira, foi possível identificar motivações, oportunidades e dificuldades associadas com o processo de seleção, avaliação, contratação e desempenho das organizações prestadoras de serviços logísticos, além de mapear os dados mais relevantes a respeito das remunerações dos profissionais do setor no Brasil.

Através da pesquisa da ASLOG (2010) foi possível extrair as seguintes informações:

- Dois terços das empresas de logística do Brasil respondem por R\$ 100 milhões em faturamento mensal;
- 37% do custo logístico das empresas brasileiras possuem custo logístico que varia entre 2% a 5% do seu faturamento;
- 25% do custo logístico das empresas brasileiras apresentam custo logístico que varia entre 5% a 8% do seu faturamento;
- 41% das empresas participantes da pesquisa adotam a terceirização logística parcial, com enfoque voltado para transportes;
- 70% dos pesquisados informaram que a contratação de serviço terceirizado de logística é realizado pela diretoria da empresa;
- 87% dos participantes afirmaram que o preço é um critério importante na escolha de um parceiro logístico/transporte;
- Dois terços das empresas pesquisadas afirmaram que a experiência e/ou atuação no segmento é um critério importante na escolha do seu parceiro em logística ou transporte;
- 44% dos pesquisados afirmaram que a utilização de ferramentas de tecnologia é um critério importante na escolha do seu parceiro em logística ou transporte;
- 30% afirmaram que as informações ou histórico de desempenho é um critério importante na escolha do seu parceiro em logística ou transporte

Cabe enfatizar que apesar dos grandes avanços do segmento até os dias atuais, ainda existem muitas organizações operando de maneira isolada através do controle de seu fluxo logístico apenas por meio de estoques.

## **2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE LOGÍSTICA NO BRASIL**

Observa-se que as atividades de logística no Brasil ainda se encontram em um período de maturação, sendo que as estratégias logísticas estão obtendo força

nos últimos anos com o entendimento que o processo logístico pode aumentar o nível de serviços de uma empresa.

Sendo assim, de acordo com Wrobleski Filho (2009) no ano de 2008 foram registradas 604 fusões brasileiras, considerando que o segmento de transporte e logística representa 10% dentre os casos. Afirma ainda que “o Brasil verá de duas a três fusões por ano no nosso segmento de 2010 em diante”. Serão fusões que gerarão companhias com faturamento superior a R\$ 100 milhões.

A consolidação das companhias que compõem o segmento de logística foi um movimento que se iniciou no ano de 2007, tendo estacionado durante a turbulência econômica. Agora, dizem especialistas, essa condição começa a se restabelecer, a exemplo da recente fusão de cinco empresas de transportes que deu origem à nacional Trafti e da compra do Expresso Araçatuba pela holandesa TNT. (SCHWABB, 2009)

É preciso ressaltar que nos últimos anos o segmento logístico brasileiro vinha crescendo cerca de 25% ao ano, porém no último trimestre de 2008, inúmeras empresas do setor registraram quedas de 40% a 45%. O segundo semestre de 2009 registrou ainda quedas que variaram de 10% a 15%, fortalecendo a visão de que as fusões e aquisições no segmento vão obter maior potencial a partir do ano de 2010, uma vez que as empresas ainda se mantêm recompondo os impactos da crise internacional.

Segundo o Portal Logweb (2010) “com o aquecimento econômico do mercado brasileiro, inúmeros grupos de origem européia já manifestaram interesse em investir em operações de F&A (Fusões e Aquisições) de empresas dos setores de logística e transportes no Brasil.”

As fusões e aquisições serem necessárias a partir de 2010, pois as empresas estão produzindo mais receita e Ebitda, gerando condições que levam às companhias a investirem na própria organização ou encontrar outras companhias para manter parcerias, podendo ser em outros segmentos e até mesmo com a compra de empresas de porte menor.

Com as fusões e aquisições do setor de logística, já se pode observar que as companhias estão colhendo bons resultados. Isto, por estarem cada vez mais direcionando seus esforços para a expansão de seus serviços, mantendo abrangência nacional e conquistando abrangência internacional.

Além do aquecimento econômico, outro fator que tem fortalecido o processo de fusões e aquisições logísticas são os investimentos constantes na área de infraestrutura das empresas, o pré-sal e o crescimento do setor de fármacos.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Segundo Yin (2001), a condição mais importante para diferenciar as inúmeras ações estratégicas que envolvem a concretização de uma pesquisa é identificar o tipo de questão a ser abordada, considerando que há a necessidade de avaliar se esta condição permite com que o pesquisador tenha subsídios para conduzir seu estudo.

#### **3.1 MÉTODO DA PESQUISA**

Será realizada uma pesquisa exploratória descritiva de estudos múltiplos de casos. De acordo com diversos autores, este tipo de pesquisa pode auxiliar na aquisição do conhecimento através da exploração intensa de um ou mais casos, tornando-se uma das mais importantes modalidades de pesquisa qualitativa no campo da ciência social.

A origem desta modalidade está relacionada com estudos antropológicos e aplicação posterior para processos, grupos, organizações, comunidades específicas. Para Gil (1995), sua aplicação é amparada pelo método introduzido por C. C. Laugdell em estudos jurídicos nos Estados Unidos. Atualmente pode ser visto como modalidade de pesquisa nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

Para Yin (2001), pode-se considerar um caso único ou múltiplos casos desenvolvidos por meio de pesquisas quantitativas ou qualitativas. Nesta pesquisa será aplicada a pesquisa qualitativa, com casos devidamente delimitados, para que se possa realizar uma busca de dados com períodos de tempos adequados para uma comparação das informações levantadas. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, a partir de um grupo de organizações visando ampliar a compreensão sobre o tema.

De acordo com Stake (1995) os estudos de casos são ferramentas que merecem destaque nos trabalhos científicos, uma vez que mantém alta utilidade por não ter ainda muito o conhecimento a respeito dessa metodologia.

Compreende-se que o estudo de caso possui a premissa de buscar, através de métodos instrumentais apropriados, soluções relevantes e reais para as situações que caracterizam o problema pesquisado.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é considerado a melhor estratégia para analisar informações contemporâneas, porém quando não é possível manipular comportamentos relevantes para a pesquisa.

Outro diferencial para este tipo de pesquisa refere-se ao potencial em lidar com uma extensa quantidade de evidências que envolvem documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para a condução destes estudos será utilizado o modelo de roteiro proposto por Gil (1995), que propõe quatro fases: a) delimitação da(s) unidade(s)-caso(s); b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Optou-se também pelo estudo de caso, pois se trata de uma aplicação adequada para pesquisas individuais, onde um problema pode ser estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado, sendo evidenciado nesta pesquisa que trata da investigação de um tema complexo em fase inicial, auxiliando o pesquisador a gerar hipóteses e construir teorias sobre o tema abordado.

Vale ressaltar também as limitações deste tipo de metodologia, onde se destaca a grande dificuldade de generalizar os resultados obtidos para todos os casos que envolvam situações similares (fusões e aquisições no setor logístico). Para tanto deverá haver o devido cuidado e atenção para que não haja no relatório final falsas certezas e/ou evidências não comprovadas.

### **3.2 UNIVERSO DA PESQUISA**

Segundo dados divulgados pelo PAS 2006 (Pesquisa Anual de Serviços) do IBGE, existem cerca de 226.486 empresas de transporte e logística terrestre no Brasil. Deste montante 45.842 estão localizadas na região sudeste. O estado de São Paulo aparece com 31.955 ou seja, 14,1% do total de empresas no país e 69,7% do



número de empresas da região sudeste. O estado de São Paulo responde por 33,1% de participação no PIB Nacional segundo dados do IBGE de 2008.

O Universo da pesquisa engloba as empresas de logística que passaram por processos recentes de fusões e aquisições.

### **3.3 AMOSTRA DA PESQUISA**

Apesar da limitação dos dados obtidos, a qualidade da amostra será importante para a formulação e apresentação dos resultados, que não poderão ser influenciados por opiniões enviesadas, preconceituosas ou pelo senso comum.

A amostra da pesquisa levará em consideração empresas de logística que passaram por processos recentes de fusões e aquisições, são elas:

1. Compra da Mercúrio e Expresso Araçatuba pela TNT;
2. Compra da Lubiani e Grande ABC pela Julio Simões;
3. Compra da Boni/GATX, Coimex Logística Integrada e Cooperativa dos Transportadores de Veículos pela Tegma;
4. União da Fantinati, Trans-Postes, Transvec e Mestralog para a criação da Trafti.

A justificativa da escolha das organizações foi baseada no critério de escolha intencional descrito por Alencar (1999), por serem empresas de porte relativamente grande, representativas e referenciais para o fenômeno a ser estudado, que aconteceu recentemente ou ainda está em curso.

Para justificar a escolha intencional das empresas, foram considerados o tamanho, porte, participação no mercado e histórico das empresas conforme informações a seguir:

#### **3.3.1 COMPRA DA MERCÚRIO E EXPRESSO ARAÇATUBA PELA TNT**

Foi em 1946 que ocorreu a inauguração da K. W. Transport, na Austrália, tendo apenas um caminhão. No ano de 1958, a K. W. Transport passou a ser denominada como Thomas Nationwide Transport, nascendo então a TNT.

O Grupo TNT como o intuito de oferecer toda a cobertura sul-americana, concretizou a aquisição do Expresso Araçatuba, fortalecendo assim sua liderança no mercado doméstico. Com isso, foi possível criar a primeira rede rodoviária da América do Sul com interligações entre o Brasil, Chile Argentina, Bolívia, Paraguai e Peru.

O Expresso Araçatuba foi fundado em 1952, onde manteve sua sede em São Paulo, sendo uma organização voltada para o setor de entregas expressas rodoviárias que partem do Sul e Sudeste com destino às regiões Norte e Centro-Oeste.

Possui cerca de 2.200 funcionários que operam com aproximadamente 1.000 veículos. Todos subsidiados por 40 depósitos. Esta infra-estrutura permitiu com que a empresa alcançasse um faturamento de R\$ 294,5 milhões no ano de 2008.

Segundo Roberto Rodrigues, presidente da TNT (2009) no Brasil, “este investimento reforça a posição da TNT no mercado brasileiro e cria a única rede própria e completa de serviços de transporte expresso do País. O Expresso Araçatuba oferece uma plataforma doméstica e regional ideal para a TNT, pois apresenta uma forte cobertura geográfica complementar, oportunidades de vendas conjuntas, sinergias operacionais e valores corporativos similares.”

Dessa maneira, esta aquisição pode elevar a proposta de valor nos serviços oferecidos aos clientes através do aumento da capacidade operacional da empresa, onde os clientes podem usufruir de serviços que atendem o mercado doméstico e regional.

Portanto, o diretor da TNT Expressa para a América Latina, Curtis Watson (2009) afirmou que “a aquisição do Expresso Araçatuba também representa a peça final na construção da South American Road Network (Rede Rodoviária Sul-americana). Dando continuidade à aquisição da LIT Cargo no Chile em fevereiro, este investimento reforça a estratégia da TNT de tornar-se líder em entregas expressas na América do Sul com uma rede rodoviária sem igual. A aquisição contribui ainda com o crescimento dos fluxos intercontinentais.”

É preciso ressaltar que nos últimos anos, a empresa adquiriu a liderança no mercado doméstico das regiões Norte e Centro-Oeste, aumentando o acesso da mesma a uma estrutura multinacional que abrange redes globais de atendimento.

Em relação à aquisição da Mercúrio ocorrido em janeiro de 2007, permitiu com que a TNT se transformasse em líder de entregas expressas, passando a ser chamar Expresso Mercúrio.

Juntamente com a obtenção do Expresso Araçatuba, passou a fazer parte da estrutura da TNT Brasil que emprega 6.300 funcionários, mantendo 91 filiais e cerca de 1.500 veículos em sua frota própria, tornando-a a maior empresa de transporte expreso do Brasil.

Após a aquisição, a TNT Mercúrio inaugurou seu primeiro terminal ecológico, mantendo assim os conceitos de sustentabilidade, já que a unidade conta com um sistema de coletores de água das chuvas, aquecimento solar em todas as dependências, coleta de lixo seletiva e utilização de papel reciclado.

### **3.3.2 COMPRA DA LUBIANI E GRANDE ABC PELA JULIO SIMÕES**

Em 2007, foi concretizada a compra da Lubiani Logística pelo grupo Júlio Simões, onde juntamente com este negócio o grupo optou por investir também em 200 caminhões VW do modelo 19.320 Titan Tractor.

Dentre esses caminhões, 140 foram destinados aos serviços da Lubiani e o restante foi utilizado em outros serviços do grupo.

A Lubiani Logística possui 46 anos de experiência, atuando com o auxílio de 708 colaboradores e uma frota de 1.100 veículos que incluem cavalos mecânicos, pranchas e carretas.

A compra da Grande ABC ocorreu em 2008, consolidando a maior operadora logística do País, mantendo um efetivo de 14.500 empregados, que permitiu com que o grupo alcançasse um faturamento de R\$ 1,5 milhão no ano de 2008.

Este negócio demorou 06 meses para ser concretizado. O acordo destinou 70% do controle para a Júlio Simões, onde de imediato foram controladas os departamentos administrativo e comercial. Já, os projetos logísticos se mantiveram independentes.

Fernando Simões não esconde que a atração pela Grande ABC é sua expertise em operações na cadeia automotiva ligadas a gestão de armazéns e logística in house, também chamada de intralogística. Uma dessas operações é feita por meio da Selpa, braço da Grande ABC que cuida das operações logísticas de peças no Centro de Distribuição da

Volkswagen, em Vinhedo, interior paulista. Com 132 mil metros quadrados de construção, é o maior armazém de peças de montadora do País. O prédio foi construído pela WTorre sob medida para a operação. Outra empresa da Grande ABC, a SG Logística, cuida da logística in house das fábricas da Volkswagen de São Carlos e Taubaté (SP). Nessas unidades industriais, a SG opera toda logística interna - do recebimento de peças, estocagem até sua disponibilização na linha de montagem. (FELTRIM, 2008)

Além de melhorar seu posicionamento na cadeia automotiva, o grupo também aumentou seu poder de compra de veículos, chegando a 04 mil veículos próprios. A política da empresa visa colocar em prática a baixa idade média, cerca de 2,5 anos, exigindo assim grandes compras em curtos períodos.

Atualmente, os serviços prestados pelo grupo envolvem: transporte de cargas, transporte de passageiros, serviços dedicados (como a operação de transporte de madeira), locação de equipamentos, locação de veículos, movimentação interna, limpeza urbana.

Em 2010 a Julio Simões optou pela abertura de seu capital na BOVESPA visando um melhor suporte financeiro para seu crescimento que obteve um aumento de 34,1% de 2007 a 2009 apenas nas soluções completas em logística que envolvem o *Inbound*, a Logística Interna, Armazenagem e o *Outbond*. A Figura 7 abaixo demonstra a evolução da Julio Simões no mercado de PSL (Prestadores de Serviços de Logística ao longo dos últimos dez anos.

Figura 7 – Evolução do Mercado JSL



Fonte: Júlio Simões Logística (2010)

No mês de dezembro de 2010, a companhia centralizou suas atividades, anteriormente desenvolvidas com as marcas Julio Simões, Lubiani e Grande ABC, em uma só marca: JSL. Alinhado a esse processo, em Assembléia Geral realizada em 30 de dezembro de 2010, foi aprovada a alteração da denominação social da companhia, anteriormente denominada Julio Simões Logística S.A., para JSL S.A.

### **3.3.3 COMPRA DA BONI/GATX, CLI E CVT PELA TEGMA**

As atividades da Tegma foram iniciadas em 1969 com a Transportadora Sinimbu voltada para o transporte de veículos zero km. A empresa passou por um processo de fusão com as empresas Schlatter, Transfer e Axis do Brasil, e em 2002, com a Translor, passando a ser chamado de Tegma.

No ano de 2004, a empresa obteve 49% da Catlog se transformando em gestores. Já no ano de 2006, a Tegma criou a Tegmax, uma organização voltada para o setor de leilões de automóveis.

Para chegar a 2011 como uma das maiores empresas operadoras do segmento logístico brasileira, a Tegma Logística concretizou a compra de três empresas do segmento, a Boni/GATX, CLI e CTV em 2007.

A meta da empresa é chegar a uma receita bruta de R\$ 2 bilhões e este caminho não está muito longo, já que atualmente é a maior transportadora de carros zero km do Brasil, onde nos meses de julho, agosto e setembro de 2009 movimentou 289,3 mil de veículos, considerado um volume de 15,5% maior que nos outros meses.

Com a compra das três empresas, a Tegma passou a oferecer serviços para os segmentos químicos, papel, informática e combustível, acrescentando a sua renda anual cerca de R\$ 129 milhões, sendo que no ano de 2006 esta receita chegou a R\$ 512 milhões.

O principal objetivo da Tegma foi o crescimento da empresa que optou por atuar no mercado com outros tipos de carga.

A Tegma surgiu em 2002, depois da unificação de várias outras companhias ligadas ao setor de transporte de veículos. Pertence ao grupo Itavema, sócio majoritário e conhecido pelas concessionárias em São Paulo, e ao

grupo Coimex. A empresa se prepara agora para abrir capital. A direção da Tegma não revela o valor envolvido nas duas compras. A Boni/GATX já é um operador logístico que atua em setores como químico e petroquímico, suco de laranja e papel e celulose. (GRUPO COIMEX, 2007)

Cabe ressaltar também que a CLI é uma empresa que fazia parte do grupo COIMEX que atua no mercado no segmento de armazenagem alfandegada, administrando dessa maneira o maior porto seco do Brasil, localizado no Espírito Santo.

Portanto, com as aquisições, o número de empregados passaram de 1,1 mil para mais de 2 mil colaboradores que atendem clientes como as organizações Unilever, Embratel, Shell e VCP.

Desde 2007 a TEGMA tem seu capital aberto para negociações na BOVESPA, ano em que também iniciou seu processo de internacionalização com o início das operações da TEGMA Venezuela.

### **3.3.4 UNIÃO DA FANTINATI, TRANS-POSTES, TRANSVEC E MESTRALOG PARA A CRIAÇÃO DA TRAFI**

Com o intuito de ganhar escala e reduzir custos, as empresas Fantinati, Trans-Postes, Transvec e Mestralog se uniram para a criação da Trafi.

Com esta fusão, a nova organização passou a ter uma frota de mais de 1.000 equipamentos, infra-estrutura de armazéns cobertos de 50 mil m<sup>2</sup>.

Das cinco empresas, a mais nova no mercado é a Mestralog que foi fundada em 2006, mantendo participações da Transvec, Fantinati e Transpostes, além da Ajofer que desistiu do negócio.

Cabe analisar separadamente o papel de cada organização nesta fusão:

- Trans-postes: criada em 1965, a empresa inicialmente mantinha o foco voltado para postes. No entanto, começou a aumentar seu segmento de atuação se tornando qualificada e especializada no transportes de cargas fechadas como lotação, principalmente no setor sucroalcooleiro.

A empresa mantém abrangência em toda a cadeia logística, começando desde o abastecimento até o processo de escoamento, elevando assim sua experiência e capacitação na identificação de soluções que atendam a necessidades de seus clientes, disponibilizando um atendimento customizado como diferencial.

- Fantinati: a empresa foi fundada no ano de 1986. Possui vasta experiência em serviços de transportes, mantendo o foco de atuação nas verdadeiras necessidades de seus clientes. Atua no segmento de transporte, logística, armazenagem e intra-logística in-house. Esta última envolve a gestão de matérias-primas e/ou produtos acabados nas instalações dos próprios clientes.

É dividida em três organizações segmentadas:

- Fantinati Logística e Transportes;
- Fantinati Armazéns Gerais e
- Riches Log Brasil.

- Transvec: criada em 1988, é uma empresa especializada no transportes rodoviários de cargas aéreas e marítimas de importação e exportação, voltada para a transferência, distribuição e coleta.

Seus veículos são próprios, uma vez que todos são monitorados e devidamente rastreados quando preciso pelo Departamento de Gerenciamento de Risco da própria empresa.

A sede se localiza em São Bernardo do Campo, mantendo filiais nos Aeroportos de Cumbica e Viracopos (SP) e no Porto de Santos (SP).

O diferencial da Transvec é a altíssima qualidade na prestação dos seus serviços, sendo aprovada pelo programa de qualidade e as certificações e autorizações específicas direcionadas aos mais variados tipos de produtos.

- Mestralog: empresa focada na prestação de serviços logísticos voltada para a movimentação de carga geral, contêiner, armazenagem e distribuição física com abrangência em todo o território nacional. Como sua sede se localiza em São Bernardo do Campo, próxima ao futuro Rodoanel, facilita notoriamente o escoamento dos transportes para todas as regiões metropolitanas, otimizando assim as operações dos materiais e reduzindo os custos, uma vez que opera com sistemas WMS e TMS.

- Riches Log: oferece serviços terceirizados de logística com o objetivo de atender às sazonalidades, contando com a especialização de recebimento de produtos, embalagem, picking e packing, inventário, chamada de materiais na linha de produção, seqüenciamento de materiais e abastecimento de materiais na linha de produção.

### 3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA

Foi utilizado um plano de leitura para a coleta de informações em livros, periódicos e sites da internet, visando buscar referenciais históricos para a elaboração dos tópicos propostos neste estudo voltado para um primeiro contato com autores do tema para aumentar a visão do assunto.

Os estudos de casos foram analisados inicialmente através de livros, periódicos e sites da internet, visando uma observação sistemática dos acontecimentos referentes ao processo de fusão das empresas pesquisadas.

Posteriormente foi elaborado questionário para entrevistas junto aos executivos das empresas pesquisadas visando levantar dados econômicos e financeiros para análise dos resultados e posterior conclusão da pesquisa, conforme o Apêndice A.

### 3.5 FORMA DE ANÁLISE DE RESULTADOS

A forma de análise dos resultados se dará através da análise interpretativa dos dados mais relevantes coletados através da pesquisa (APÊNDICE A), visando estabelecer os fatores mais importantes para os referenciais teóricos e também para os estudos de casos.

O quadro 05, a seguir, explica a análise de resultados baseado no protocolo de Yin (2001), que irá garantir a confiabilidade e validade dos resultados dos estudos múltiplos de casos:

Quadro 05 – Protocolo de Yin

Tarefa	Descrição
Identificação dos objetivos do estudo de caso	Verificação do modelo prévio com possibilidades de alterações, adequações ou revisão do modelo.
Planejamento do estudo de caso.	Seleção dos casos à partir dos levantamentos preliminares.
	Identificação dos respondentes. Pessoas envolvidas com os processos de fusão e a análise dos resultados



	Coleta de dados: Levantamento de dados primários e secundários com entrevistas, documentos, sites da internet, revistas, etc.
Protocolo do estudo	Estabelecimento das regras e procedimentos do instrumento de coleta de dados, acrescentando confiabilidade ao estudo.
Condução do estudo	Registro dos dados obtidos de forma clara e organizada.
Relatório	Narrativa com especificação das fontes e informações.
Conclusões	Análise, interpretação e sínteses dos dados obtidos pelo pesquisador

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.73)

Pode-se elaborar posteriormente a aplicação do estudo múltiplo de casos material descritivo com informações para reinterpretações subseqüentes ao presente estudo. Tal modelo de pesquisa torna-se mais acessível ao público em geral, pois relaciona referenciais teóricos a situações cotidianas.

Tal prática de pesquisa permite uma maior percepção dos objetivos e análises do pesquisador por demonstrar situações ou acontecimentos concretos e objetivos.

Para melhor entendimento do protocolo de Yin apresentado no Quadro 5 serão detalhadas as tarefas inerentes ao processo de análise de resultados.

### **3.5.1 Identificação dos Objetivos de Estudo de Caso**

O estudo múltiplo de casos tem como objetivo a exploração, descrição ou explicação de um conjunto de eventos, o desenvolvimento de teorias ou a comprovação teórica dos fatos analisados (YIN, 1994). Para tanto se faz necessário descrever como os fenômenos ocorreram e assim certificar ou contrariar as conseqüências previstas no trabalho de pesquisa e análise dos dados obtidos (GUBA & LINCOLN, 1994).

Pode-se ainda acrescentar a afirmação de Gomez, Flores & Jimenez (1996:99) que afirmam que o objetivo de um estudo único ou múltiplo de caso é o de “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” um determinado fenômeno.

### 3.5.2 Planejamento do Estudo de Caso

A amostra em um estudo de caso deve ser tratada como passo fundamental para o processo de pesquisa, pois se trata do cerne do processo investigativo e não pode ser tratada com base em amostragens (STAKE, 1995). O objetivo deve ser concentrado na compreensão dos casos específicos utilizando o método dedutivo.

A escolha dos “casos” auxiliam o investigador a estabelecer uma linha racional e lógica que servirá de guia aos processos de coleta de dados segundo Creswell (1994). Portanto as amostras devem ser intencionais baseadas em fatos recentes e relevantes em relação ao objetivo da pesquisa (BRAVO, 1998).

### 3.5.3 Protocolo do Estudo

A confiabilidade em estudos de casos são mais difíceis de serem alcançadas, pois o envolvimento do pesquisador torna-se o único instrumento da pesquisa pois o trabalho define-se como qualitativo. A replicação das conclusões depende da possibilidade de se repetir a pesquisa em períodos diferenciados da utilização de instrumentos de pesquisas semelhantes por diferentes pesquisadores (YIN, 1994).

A confirmação dos pontos identificados na pesquisa no decorrer de novas investigações conferem a confiabilidade necessária para que esta modalidade de pesquisa possa ter reconhecimento e valor.

### 3.5.4 Condução do Estudo

Para o processo de coleta de dados, foi escolhida a técnica de investigação qualitativa denominada entrevista que proporciona a possibilidade do cruzamento de informações entre as organizações pesquisadas permitindo ao pesquisador elencar um conjunto de análises e comparar os mesmos fenômenos em múltiplas fontes de dados (YIN, 1994).

Para Bogdan e Biklen (1994) a **entrevista** permite ao investigador perceber como os participantes percebem as mudanças em seu ambiente, pois “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao

investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos Interpretam aspectos do mundo”.

### **3.5.5 Relatório**

Existem autores que consideram que o estudo de caso não pode ser generalizado por considerarem que os caos não podem ser repetidos ou replicados em outras situações semelhantes. Para YIN (1994) e PUNCH (1998) existem estudos e resultados que possuem características e informações suficientes para que possam ser aplicados em outras situações.

### **3.5.6 Modelo de Conclusão**

O estudo de caso pode ser considerado uma abordagem metodológica de investigação adequada para a compreensão, exploração ou descrição de acontecimentos e contextos complexos. As conclusões possuem características únicas, pois estão associadas a situações específicas e que podem ser diferenciadas as quais o investigador atribuirá importância. Por possuir um forte caráter descritivo o estudo de caso enquadra-se como uma modalidade de plano qualitativo.

Por utiliza múltiplas fontes de dados, as conclusões podem basear-se nas diferentes perspectivas dos participantes no estudo e obter “medidas” distintas do mesmo fenômeno, cabendo ao investigador consolidar todos os dados obtidos em um relatório que possua clareza e isenção nas interpretações.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos na pesquisa estão estruturados em quadros, acompanhados da análise e interpretação associados ao referencial teórico apresentado. Serão apresentadas também informações obtidas nas demonstrações contábeis e financeiras das empresas JSL (antiga Júlio Simões Logística), TEGMA Gestão Logística, TNT Brasil e TRAFTEI Logística Inteligente analisadas no presente trabalho e que possuem capital aberto e estão listadas na BOVESPA. Na pesquisa foram entrevistados dois presidentes, um diretor de marketing e um diretor

administrativo financeiro. Para complementar os dados da pesquisa foi realizada uma entrevista com o Sr. José Luis Pereira, coordenador de economia da NTC Logística para obtenção de uma visão do principal órgão representativo da categoria e parceiro do BNDES no processo de estudo e análise de concessão de créditos para fortalecimento do setor através de fusões e aquisições.

Inicialmente, será analisada a validade do instrumento utilizado para a coleta dos dados. Em seguida, será realizada a discussão dos resultados, associando-os as respostas das perguntas elaboradas no questionário da pesquisa.

#### **4.1 Validade e Confiabilidade do Instrumento de Coleta de Dados**

Apesar de não haver consenso entre os investigadores sobre a validade do estudo de caso nas pesquisas qualitativas, MYERS (1997) afirma que esta modalidade de pesquisa pode ser revestida de confiabilidade quebrando qualquer paradigma de investigação, pois se caracteriza por possuir um forte caráter descritivo. Neste estudo de caso foi realizada uma entrevista preliminar com uma das empresas pesquisadas com colaboração e participação da NTC para validação do instrumento de pesquisa. Uma das principais mudanças detectadas foi a necessidade de adaptação dos parâmetros iniciais do questionário de unidades monetárias para toneladas, visto que este padrão de medida é o mais usual pelas empresas deste segmento econômico.

#### **4.2 Análise dos Resultados da Pesquisa**

Este item apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Os dados obtidos nas entrevistas foram transcritos e analisados de forma qualitativa. Dividiu-se a análise dos dados baseadas nas Métricas de Desempenho (Bowersox, Closs e Cooper, 2006).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006) o desempenho logístico e seus indicadores funcionam como parâmetros de suporte para as decisões estratégicas na área de logística. As medidas de desempenho vão auxiliar na medição dos padrões de eficiência, eficácia e efetividade das ações das organizações em seus processos após as fusões e aquisições.

Para melhor aplicação nos ambientes organizacionais os indicadores foram classificados em categorias que indicam e avaliam os processos internos e atividades segundo a eficiência da empresa: Custo, qualidade, produtividade, gestão dos ativos e serviço ao cliente. Nestes indicadores destacam-se a necessidade de atender pedidos completos, tempo de ciclo do pedido, controle e manutenção dos estoques, processamento dos pedidos, mensuração da pontualidade de entrega dos pedidos, qualidade no processamento de dados, etc.

Assim pode-se destacar segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006) as categorias dos indicadores de desempenho logístico em: custo, serviço ao cliente, qualidade, produtividade e retorno de ativos.

**Custo** – Devem-se mensurar em termos de valores agregados os seguintes itens: custo do armazém, custos totais, custos unitários, custo percentual no processo de vendas; custo da entrega; custos de suprimentos; custos dos processos administrativos; processamento de pedidos.

**Serviço ao cliente** – Mede a capacidade da organização em satisfazer seus clientes aumentando os índices de disponibilidade de produto; minimizando erros de expedição, não permitindo falta de produtos em estoque, evitando pedidos pendentes, diminuindo o tempo dos ciclos operacionais, etc.

**Qualidade** – Devem ser medidos os recursos aplicados para suprir falhas com avarias, devolução de pedidos completos ou parciais, custo de movimentação das devoluções e devolução de créditos decorrentes das devoluções aos tomadores de serviço. As eficácias destas atividades impactam fortemente os resultados das empresas após os processos de fusão e aquisição.

**Produtividade** – Indica a relação existente entre os insumos (recursos) utilizados e os resultados obtidos pela organização. Alguns instrumentos de medida deste fator são: unidades que são expedidas por funcionário; pedidos processados por colaborador; benchmarking com padrões prévios e históricos; sistemas de metas; e índices de produtividade.

**Gestão de ativos** – Mede como a empresa utiliza e aperfeiçoa seus investimentos em capital de giro, equipamentos e instalações para melhor gerir os processos de movimentação de estoques de seus tomadores de serviço. Ressalta-se neste indicador a participação expressiva dos seus componentes nos ativos totais.

O retorno gerado pelos ativos fixos e a rotatividade dos estoques são alguns dos exemplos de indicadores medidos nesta categoria.

Medidas de desempenho superiores aos resultados obtidos antes dos processos de fusão e aquisição poderão indicar aos gestores das empresas que passaram pelos processos de uma série de informações úteis a manutenção da eficiência e eficácia organizacional. Pode destacar os seguintes objetivos:

- Medir o sucesso dos processos de fusão e aquisição;
- Identificar se os níveis de atendimento das necessidades dos clientes estão sendo cumpridas;
- Auxiliar a organização a entender e confirmar se os processos de fusão e aquisição estão alcançando seus objetivos;
- Identificar problemas, falhas ou onde melhorias são necessárias;
- Facilitar a tomada de decisões somente após a análise dos fatos concretos sem empirismo ou suposições acerca das necessidades da organização;
- Mensurar se o planejamento estratégico das mudanças está ocorrendo.

Dada o exposto foram gerados, para efeito de análise, seis grupos de indicadores que estão alinhados ao instrumento de coleta:

- a) Análise dos dados quanto a Redução de Custos após os processos de Fusão e Aquisição;
- b) Análise dos dados quanto aos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição;
- c) Análise dos dados quanto a Qualidade dos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição;
- d) Análise dos dados quanto a Produtividade após os processos de Fusão e Aquisição;
- e) Análise dos dados quanto ao Retorno dos Ativos após os processos de Fusão e Aquisição;
- f) Análise dos dados quanto as Questões Adicionais após os processos de Fusão e Aquisição.

A seguir são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas aplicadas nas empresas que passaram por processos recentes de fusão e aquisição. As análises estão divididas nas categorias indicadas por Bowersox, Closs e Cooper

(2006) acompanhadas das questões elaboradas pelo autor. Tomaram-se como base de comparação os índices de mercado elaborados pelo Gelog da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) para a realidade brasileira.

#### 4.2.1 Análise dos dados quanto a Redução de Custos após os processos de Fusão e Aquisição

O quadro 06 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no instrumento de pesquisa e que compõem a dimensão “custos” e que serão analisados neste item:

Quadro 6 – Análise de Custos

	Dimensões de Custo	Questões
<b>CUSTOS</b>	Redução dos Custos Fixos totais por tonelada transportada	Após o período de F&A houve uma redução dos custos fixos totais por tonelada movimentada?
	Custo do Frete por tonelada expedida	Houve uma redução de custo do frete por tonelada expedida?
	Coletas no Prazo	Os percentuais de coletas realizadas dentro dos prazos acordados com os clientes aumentaram, diminuiram ou se mantiveram estáveis?
	Utilização da Capacidade de Carga de Caminhões	A utilização da capacidade de carga dos veículos de transporte utilizados aumentou? Se sim, em qual percentual?
	Avarias no Transporte	A quantidade das avarias em transporte no total expedido melhorou?
	Não Conformidades em Transportes	Os custos extras decorrente de re-entregas, devoluções, atrasos, etc., sofreu alterações?
	O número de erros na emissão de Conhecimento de transporte	A participação dos erros na emissão de conhecimentos de transporte em relação ao total de emissões, aumentou, diminuiu ou se manteve estável?

Elaborado pelo Autor

Antes da ocorrência dos processos de fusão e aquisição observou-se que as empresas envolvidas nos processos praticavam preços similares e ofereciam serviços de qualidade superior à maioria dos concorrentes. Em um primeiro momento após as fusões os prestadores de serviços trabalharam de forma não cooperativa mantendo as marcas e operações de cada uma das unidades de negócio independentes, não havendo combinação inicial dos serviços que pudessem caracterizar um novo modelo organizacional

A exceção neste item ficou por conta dos resultados combinados da Trafti, que tem seu modelo diferenciado das demais empresas em função de apresentação um processo exclusivo de fusões entre empresas e não de aquisição como as demais. Porém uma afirmação do Sr. Roberto Schaefer confirma a melhora da utilização dos veículos da nova empresa “Melhorar a ocupação do caminhão permite reduzir custos e ofertar melhores preços”.

Após os processos de fusão e aquisição entre as empresas, as novas organizações tiveram a possibilidade de combinar os serviços e passar a vendê-los como um novo pacote de serviços distinto do que era oferecido pelas empresas individualmente. Esta estratégia mista possibilitou um modelo de precificação direcionado à maximização dos lucros.

No caso da JSL houve um aumento de custos de 27% no ano de 2010 justificados segundo o entrevistado pelo aumento da receita bruta da empresa que vem se mantendo na casa dos 25% na última década.

Um ponto importante destacado pelos entrevistados está relacionado aos custos da integração e ao planejamento necessário para resultados imediatos, visto que o desejo das organizações nos processos de fusão e aquisição estão direcionadas a obtenção de retorno no menor tempo possível e aos menores custos.

Pode-se notar uma redução nos índices de Custos, apesar das empresas envolvidas terem anteriormente aos processos de fusão e aquisição destaque nos seus mercados de atuação e mesmo havendo a predominância dos processos da empresa líder dentro do processo de fusão e aquisição

A Tegma cita o exemplo de um de seus clientes onde os índices de perda com roubos e garantias chegaram a 0% com a melhoria dos processos trazendo grande redução de custos. Este modelo está sendo replicado aos demais clientes do grupo. No quadro 07 podemos verificar a média de respostas dos entrevistados para cada questão:

Quadro 07 – Índices de Melhoria em Custos

<b>CUSTOS</b>	Questões	Respostas
	Após o período de F&A houve uma redução dos custos fixos totais por tonelada movimentada?	A média de redução de custos ficou em 15% para as empresas entrevistadas.
	Houve uma redução de custo do frete por tonelada expedida?	Sim. As empresas conseguiram reduzir entre 8% a 15% seus custos por tonelada.
	Os percentuais de coletas realizadas dentro	Em função dos índices apresentados



dos prazos acordados com os clientes aumentaram, diminuíram ou se mantiveram estáveis?	anteriormente as empresas se mantiveram estáveis neste item com exceção da Trafti que obteve um aumento chegando ao índice de 95%, considerado ideal para empresas de logística.
A utilização da capacidade de carga dos veículos de transporte utilizados aumentou? Se sim, em qual percentual?	Todas as empresas indicaram índices próximos a 85% de carga total. Padrão excelente para o segmento.
A quantidade das avarias em transporte no total expedido melhorou?	As avarias foram identificadas como um item de mensuração complexo em função da diversidade de produtos transportados, sofrendo alterações percentuais que dificultam a resposta dos entrevistados.
Os custos extras decorrente de re-entregas, devoluções, atrasos, etc., sofreu alterações?	Os custos foram minimizados pelo maior volume de veículos e funcionários envolvidos e pelo uso intensivo de controles pelas novas organizações.
A participação dos erros na emissão de conhecimentos de transporte em relação ao total de emissões, aumentou diminuiu ou se manteve estável?	Os erros diminuíram pelo uso de sistemas informatizados de alta confiabilidade.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nota-se pelos dados obtidos neste item a influência positiva das fusões e aquisições para as empresas analisadas. O maior volume de carga movimentada acompanhada de sistemas de controle informatizados permitiu diminuição de custos na ordem de 15%, ótimos para o segmento em questão. Ressalta-se também o índice de utilização da capacidade de carga dos veículos 10% acima da média do segmento analisado.

#### **4.2.2 Análise dos dados quanto aos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição**

O quadro 08 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no instrumento de pesquisa e que compõem a dimensão “serviços” e que serão analisados neste item:

Quadro 08 – Análise de Serviços aos Clientes

SERVIÇOS	Dimensões de Serviços	Questões
----------	-----------------------	----------

AOS CLIENTES	Entregas realizadas dentro do prazo negociado.	A taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado foi mantida?
	Entregas devolvidas parcial ou integralmente.	As entregas devolvidas parcial ou integralmente devido a algum defeito na carga (danos, avarias etc.), não aceitável pelo cliente final, sofreram redução?
	Recebimento e entrega de produtos dentro das especificações de qualidade	A quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o tomador de serviços foi mantida?
	Desvios de Cargas.	O número de desvios de carga, do recebimento até o momento da entrega, aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?

Elaborado pelo Autor

Pode-se identificar nesta fase a importância das empresas identificarem as principais atividades de cada uma das novas organizações adquiridas ou participantes do processo de fusão e aquisição em relação às características típicas da cadeia logística em que estão inseridas.

No caso da TRAFIT, este processo envolveu o estudo e a análise das atividades de empresas com equipes comerciais e administrativas totalmente distintas. Fantinati, Transvec, Transpostes e Mestra Log atuavam em áreas tão distintas que o processo de integração física foi adiado por mais de três meses para melhor adequação de modelos de gestão tão fragmentados.

Nas demais se percebeu a preocupação dos executivos em obter os *lead-times* médios de cada atividade e criar um plano de ação para eliminar gargalos que prejudicassem o desempenho destas tarefas.

Os efeitos positivos puderam ser confirmados pelo aumento de agilidade em atendimento chegando a um índice de D+0 com taxas superiores a 99% segundo a TEGMA.

Um das preocupações levantadas nestas questões estão associadas ao papel do Estado no que diz respeito aos investimentos em infra-estrutura nacional, pois muitos dos atrasos identificados ocorrem fora do Estado de São Paulo onde estas empresas possuem atuações expressivas e conseqüentemente os piores índices de serviços aos clientes.

A infra-estrutura faz parte das preocupações da TNT por conta do serviço “*International Road Express*” que interliga o Brasil ao Chile e Argentina fazendo

parte da estratégia da empresa em ser líder de entregas expressas na América do Sul.

Parte da superação das dificuldades encontradas foi associada aos investimentos em tecnologia e melhor estruturação de processos. Acrescentou-se a isto a qualificação e treinamento contínuo dos profissionais envolvidas nas tarefas de campo.

Um exemplo de melhoria após os processos de fusão e aquisição citado pela TNT “A TNT Araçatuba receberá investimentos em tecnologia com a adoção do sistema de código de barras por *scanners* e integração de tecnologias, o que resultará em ganhos de processo”. Com a adoção do padrão utilizado pela TNT, a tendência é que a Araçatuba atinja os mesmos patamares da matriz em curto espaço de tempo.

No Quadro 09 se verifica as alterações médias obtidas pelas empresas pesquisadas:

Quadro 09 – Índices de Melhoria nos Serviços aos Clientes

	Questões	Respostas
SERVIÇOS AOS CLIENTES	A taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado foi mantida?	Segundo as empresas entrevistadas houve a manutenção e em alguns casos a melhoria dos índices chegando-se ao patamar D+0 para algumas situações.
	As entregas devolvidas parcial ou integralmente devido a algum defeito na carga (danos, avarias etc.), não aceitável pelo cliente final, sofreram redução?	Os índices permaneceram estáveis com exceção do transporte de veículos da JSL que chegou a 0% de avarias (exceção a acidentes não controláveis).
	A quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o tomador de serviços foi mantida?	O percentual de melhoria subiu cerca de 2,5% neste item passando da média de 95% para 97,3%. (deve estar perto dos 100%)
	O número de desvios de carga, do recebimento até o momento da entrega, aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Em consequência dos itens anteriores, o índice de desvios de carga diminuiu em todas as empresas entrevistadas.

Elaborado pelo Autor

Os serviços aos clientes sofreram alterações positivas em todas as empresas analisadas, confirmando as expectativas iniciais da pesquisa em confirmar fusões e aquisições como fator positivo para a competitividade das empresas de logísticas

brasileiras. As medidas de satisfação dos clientes ainda é um tema complexo e que demanda atenção na análise por se tratar de um item intangível e dependente da percepção dos clientes (Lovelock, 2001).

#### 4.2.3 Análise dos dados quanto a Qualidade dos Serviços Prestados aos Clientes após os processos de Fusão e Aquisição

O quadro 10 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no questionário de pesquisa e que compõem a dimensão “qualidade” e que serão analisados neste item:

Quadro 10 – Análise de Qualidade

	Dimensões de Qualidade	Questões
QUALIDADE	Pedido Perfeito.	O número de pedidos sem erros durante todo o processo (coleta, manuseio no armazém, transferência e entrega) aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?
	Pedidos Completos e no Prazo.	As entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido sofreram mudanças?
	Tempo de Ciclo do Pedido.	Os ciclos de tempo dos pedidos sofreram alterações? Considerar o tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de Data da Entrega menos a Data da Realização do Pedido.

Elaborado pelo Autor

Com a globalização e as mudanças na economia mundial, a logística passou a ter destaque na gestão das empresas e a qualidade passou a representar uma ferramenta de controle na busca da redução nos custos e aumento da lucratividade. Para os entrevistados, está questão esta associada necessariamente a manutenção da qualidade dos serviços e aos custos na qualidade dos serviços e operações.

Para que a qualidade dos serviços prestados aos clientes seja mantida em padrões aceitáveis pelo mercado existe a relação do custo mínimo x a qualidade do serviço. Isto foi destacado com um grande problema para as empresas analisadas e vai de encontro com o referencial teórico que afirma que o mercado brasileiro é muito pulverizado e ainda sofre com a guerra de preços entre as PSLs e as organizações de pequeno porte ou mesmo os prestadores de serviços informais.

As empresas têm optado pela manutenção da qualidade junto aos seus clientes e pela formalização de padrões de serviços adequados as necessidades dos mesmos observando as características da economia e infra-estrutura disponíveis em todas as empresas do grupo (adquirentes e adquiridas).

Para os pesquisados a validade da métrica "Pedido Perfeito", que mede a qualidade da entrega de produtos é relevante para a mudança do desempenho da organização alterando a mentalidade e forma de trabalho das pessoas. Ao medir o pedido perfeito, seja para cliente ou fornecedor, é comumente considerado como a medida de (Tompkins, 2010):

- Percentagem das entregas no tempo certo;
- Percentagem dos pedidos completos;
- Percentagem das entregas com a qualidade exigida; e
- Percentagem de pedidos corretamente documentados.

Em um dos seus maiores clientes, a melhoria dos índices de qualidade permitiu a TEGMA eliminar totalmente as paradas da fábrica por falta de matéria prima, mudanças nos programas de abastecimento e redução de custos com armazenagem e transporte de matérias-primas.

Assim o pedido perfeito deve ser entregue completo, na hora, com qualidade exata do produto, e com a documentação completa – e deve colaborar para que a empresa busque eliminar custos desnecessários com as devoluções impulsionando as mesmas na busca de inovações e melhorias contínuas, podendo assim estar preparadas para atender às expectativas dos clientes e consumidores. Os novos processos implementados pelas empresas pesquisadas estão associados a criação de canais de Atendimento ao Cliente (SAC) com aplicação de pesquisas qualitativas e quantitativas para medir os percentuais de desempenho.

A TRAFI esta desenvolvendo um sistema de CRM, subordinado a área de Marketing que ficará responsável pelas ações de relacionamento com os clientes e que ajudaram a empresa a medir a qualidade dos serviços prestados.

Para as organizações pesquisadas o conceito de qualidade foi melhorado com a diminuição da quantidade de divergências ou inconsistências desde o pedido até a entrega e pagamento da mercadoria. Com isto as empresas reduziram conseqüentemente tempo e custo e ganhando abrangência e eficiência. Uma das justificativas foi a utilização de soluções tecnológicas repassadas para as empresas adquiridas ou compartilhadas como no caso da TRAFI.

A melhor gestão dos diversos documentos que fazem parte desses processos (ex: pedidos, notas fiscais, avisos de pagamento etc.) foram automatizados por meio de sistemas eletrônicos.

O Quadro 11 ilustra as alterações obtidas com os processos de fusões e aquisições no período pesquisado.

Quadro 11 – Índices da Análise de Qualidade

	Questões	Respostas
QUALIDADE	O número de pedidos sem erros durante todo o processo (coleta, manuseio no armazém, transferência e entrega) aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?	Os pedidos sem erros aumentaram nas empresas adquiridas acompanhando os índices das empresas controladoras de cerca de 80%. A exceção ficou por conta da TRAFIT que ainda não havia conseguido mensurar estes dados em todas as empresas do grupo. (média do mercado – 70%)
	As entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido sofreram mudanças?	Houve manutenção nas empresas compradoras e leve aumento nas empresas compradas. Segundo os dados obtidos o percentual de ganho ficou abaixo de 0,3% visto que as empresas já possuíam índices elevados para esta questão. A média das empresas pesquisadas ficou em torno de 95,3% (clientes classe A). Para clientes em geral a média gira em torno de 75%.
	Os ciclos de tempo dos pedidos sofreram alterações? Considerar o tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de Data da Entrega menos a Data da Realização do Pedido.	Uma resposta comum as empresas pesquisadas foi o aumento da capacidade de coleta pela maior capilaridade conquistada. Isto permitiu as mesmas agilizar o processo de entrega das mercadorias principalmente nos trechos de até 350 km dos grandes centros urbanos em menos de 24 horas. Nestes casos específicos a referência tomada foi a Grande São Paulo, incluindo Mogi (sede da JSL).

Elaborado pelo Autor

Dois pontos merecem destaque nos resultados obtidos no quadro 11. O primeiro diz respeito ao ganho de tempo entre o pedido do cliente e a realização do mesmo em menos de 24 horas para trechos de até 350 km levando-se em consideração as questões referentes a qualidade das rodovias e o trânsito caótico nos centros urbanos com atenção aos trajetos a partir da Grande São Paulo.

Outro ponto benéfico dos processos de fusões e aquisições foi à média de pedidos atendidos no prazo de 95,3% para os grandes operadores logísticos frente à média de 75% no mercado em geral.

#### 4.2.4 Análise dos dados quanto a Produtividade após os processos de Fusão e Aquisição

O quadro 12 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no Instrumento de pesquisa e que compõem a dimensão “custos” e que serão analisados neste item:

Quadro 12 – Análise de Produtividade

PRODUTIVIDADE	Dimensões de Produtividade	Questões
	Pedidos por Hora.	A quantidade de pedidos separados e/ou movimentados por hora aumentou? Considerar nesta questão as variações conforme o tipo de mercadoria movimentada
	Custo por Pedido.	Houve melhora no rateio dos custos operacionais do armazém pela quantidade de pedidos separados e/ou movimentados?
	Custos de Movimentação e Armazenagem.	As participações dos custos operacionais do armazém no faturamento da empresa diminuíram?
	Tempo Médio de Carga / Descarga.	Os tempos de permanência dos veículos de transporte nas docas de recebimento e expedição sofreram redução?
	Tempo Médio de Permanência do Veículo de Transporte.	Além do tempo em doca, houve melhoras nos tempos de manobra, trânsito interno, autorização da Portaria, vistorias, etc?
	Utilização dos Equipamentos de Movimentação.	O percentual de utilização dos equipamentos de movimentação disponíveis nas operações de movimentação e armazenagem melhorou?

Elaborado pelo autor

Uma das grandes dificuldades de analisar a produtividade em serviços logísticos para as empresas pesquisadas estão relacionadas a diversificação das atividades e desenhos logísticos direcionados aos variados serviços e tipos de transportes efetuados.

No caso da TEGMA os serviços prestados são: transporte de matérias-primas *inbound*, grandes transferências rodoviárias, armazenagem, gestão de estoques e distribuição. Já a JSL presta serviços dedicados a cadeia de suprimentos, transporte de cargas, gestão e terceirização de frotas, transporte de passageiros e sistema de comercialização de veículos. A TNT foca suas atividades no transporte rodoviário entre Brasil, Argentina e Chile, *courier* (entregas expressas), agenciamento de carga aérea internacional e liberação alfandegária. A mais diversificada entre as empresas estudadas é a TRAFTEI em função das operações distintas de cada uma das empresas sócias no processo de fusão.

Cada uma das empresas adquiridas (algumas com serviços complementares e exemplificadas acima) possui um desenho logístico diferenciado, o que tornou ainda mais complexo a implementação de medidas de desempenho.

O planejamento foi destacado como atividade imprescindível para determinar ferramentas adequadas de avaliação de desempenho incluindo além dos itens inseridos no questionário aplicado, questões relacionadas a qualidade e pontualidade dos serviços internos.

Outro fato destacado foi à importância da aplicação de indicadores tangíveis e que possam ser usados na comparação da percepção de serviços internos analisados e a avaliação em relação aos parâmetros esperados pela gestão da empresa. Identifica-se neste ponto a necessidade da utilização de fatores que complementem as informações contábeis que são apresentadas de forma consolidada e muitas vezes não permitem o mapeamento de cada processo individualmente.

Neste ponto, as empresas entrevistadas ressaltaram a importância da combinação entre as atividades financeiras, administrativas, tecnológicas e principalmente operacionais obtidas após os processos de fusões e aquisições que permitiram as empresas atingir economias de escalas nas movimentações internas.

Isto foi possível a partir da eliminação de tarefas redundantes, maior participação nos mercados de atuação de cada uma das empresas (em comparação aos períodos antes das fusões e aquisições) e aumento dos canais de distribuição.

Os quatro grupos confirmaram esta nova situação (TEGMA, TRAFIT, TNT e JSL) fazendo referência ao tamanho das empresas depois dos processos em número de veículos, áreas de armazenagem e movimentação, número de veículos e quantidade de funcionários. O quadro 13 permite uma visão destas melhorias obtidas.

**Quadro 13 – Índices de Análise de Produtividade**

PRODUTIVIDADE	Questões	Respostas
	A quantidade de pedidos separados e/ou movimentados por hora aumentou? Considerar nesta questão as variações conforme o tipo de mercadoria movimentada.	Os percentuais variam conforme a carga movimentada para todos os itens analisados nesta dimensão. Na maioria das empresas entrevistadas é adotado o padrão JIT.
	Houve melhora no rateio dos custos operacionais do armazém pela	Os custos operacionais sofreram redução de 2% nos períodos analisados.



	quantidade de pedidos separados e/ou movimentados?	
	As participações dos custos operacionais do armazém no faturamento da empresa diminuíram?	Como consequência do item anterior os custos operacionais sofreram diminuição proporcional a redução dos custos apurados.
	Os tempos de permanência dos veículos de transporte nas docas de recebimento e expedição sofreram redução?	Com o modelo JIT adotado no item pedidos separados a movimentação dos veículos sofreu redução, com exceção de operações já automatizadas e controladas pela movimentação de máquinas previamente programadas.
	Além do tempo em doca, houve melhoras nos tempos de manobra, trânsito interno, autorização da Portaria, vistorias, etc?	A melhor utilização dos pátios disponíveis permitiu a rotatividade maior dos veículos com aproveitamento da hora/homem.
	O percentual de utilização dos equipamentos de movimentação disponíveis nas operações de movimentação e armazenagem melhorou?	Houve melhoras para todas as empresas. A média apurada ficou em torno de 87% enquanto a média do setor é de 85%.

Elaborado pelo autor

Os custos operacionais tiveram uma redução média de 2% sobre o faturamento. Ao analisar as empresas pesquisadas, torna-se um índice satisfatório visto que o grupo de menor faturamento tem um volume anual de R\$ 250 milhões de reais o que resulta em uma economia de R\$ 5 milhões de reais/ano.

Além da economia financeira todos os níveis de utilização de máquinas, equipamentos e espaço físico das empresas passaram por um melhor aproveitamento.

#### **4.2.5 Análise dos dados quanto ao Retorno dos Ativos após os processos de Fusão e Aquisição**

O quadro 14 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no instrumento de pesquisa e que compõem a dimensão “custos” e que serão analisados neste item:

Quadro 14 – Análise de Retorno dos Ativos

RETORNO	Dimensões de Retorno dos Ativos	Questões
DOS ATIVOS	Tempo de Estocagem.	O tempo da mercadoria da doca de recebimento até a sua armazenagem física sofreu alterações? (Alguns

		consideram da doca até a sua armazenagem física e o seu registro nos sistemas de controle de estoques e disponibilização para venda e/ou entrega).
	Acuracidade do Inventário.	Os controles correspondentes às diferenças entre o estoque físico e a informação contábil de estoques ficaram mais confiáveis?
	Utilização da Capacidade de Estocagem.	As capacidades de utilização volumétrica ou do número de posições para estocagem disponíveis aumentaram após os processos de F&A?
	Visibilidade dos Estoques.	- O tempo médio para disponibilização dos estoques dos materiais recém recebidos nos sistemas da empresa com as integrações melhorou?

Elaborado pelo autor

Pode-se afirmar nesta análise que segundo as entrevistas as melhorias nos fluxos físicos das empresas trazem como resultados impactos diretos sobre os fluxos econômicos. A eliminação de movimentações desnecessárias, estoques desbalanceados, ociosidade na ocupação, custos com seguros de materiais e produtos, obsolescência de máquinas e equipamentos utilizados na movimentação interna.

A preocupação com os fluxos foi um ponto de destaque para a TEGMA visto que a empresa tem uma gestão direta sobre uma área total de armazéns superior a 760 mil metros quadrados distribuídos principalmente nos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo.

As conseqüências destas ações trazem para as empresas em acréscimo de valor de mercado, redução de custos nos processos e conseqüente aumento das margens de lucro. O aumento do giro dos ativos significa que a empresa consegue movimentar melhor as mercadorias sob sua responsabilidade. No caso da TEGMA a capacidade depois dos processos de aquisição e fusão superaram a marca de um milhão de itens por mês.

A TNT reforça o aspecto positivo nos processamentos de material em suas filiais espalhadas no território nacional (mais de 130 unidades próprias além das inúmeras franquias) destacando a capacidade da empresa em atender mais de 5000 cidades em todo o país.

Um ponto destacado na gestão dos ativos das empresas de logística difere dos conceitos utilizados nas empresas tradicionais. Enquanto nas empresas o aumento do giro se dá pela diminuição dos estoques na logística este giro aumenta pela melhor utilização dos ativos.

Outra questão levantada quanto ao retorno dos ativos está associada ao mapeamento e controle das principais atividades que ajudarão no sucesso do processo e obtenção de vantagens competitivas. Os recursos devem ser baseados em orçamentos que priorizem as reduções de custos associados às questões abordadas no questionário aplicado.

A JSL criou um slogan chamado de “Entender para Atender” que além de estar relacionado ao atendimento a seus clientes leva a empresa a pensar todo os dias que existe muita coisa a fazer e que podem fazê-las cada vez melhor.

No quadro 15 são apresentadas as alterações obtidas na gestão dos ativos das empresas analisadas neste trabalho.

Quadro 15 – Índices de Análise de Retorno dos Ativos

	Questões	Respostas
RETORNO DOS ATIVOS	O tempo da mercadoria da doca de recebimento até a sua armazenagem física sofreu alterações? (Alguns consideram da doca até a sua armazenagem física e o seu registro nos sistemas de controle de estoques e disponibilização para venda e/ou entrega).	A troca de arquivos via EDI com os clientes permitiu a melhora nos sistema de recepção e movimentação interna de estoques em cerca de 15% na maioria das empresas pesquisadas.
	Os controles correspondentes às diferenças entre o estoque físico e a informação contábil de estoques ficaram mais confiáveis?	Novamente foi citada como fonte de melhoria a utilização de sistemas integrados de informação.
	As capacidades de utilização volumétrica ou do número de posições para estocagem disponíveis aumentaram após os processos de F&A?	Os índices aumentaram nas empresas pesquisadas de 96% para 98%. O número deve estar abaixo de 100%.
	- O tempo médio para disponibilização dos estoques dos materiais recém recebidos nos sistemas da empresa com as integrações melhorou?	Houve a redução de 01:45h para 01:15h quando o tempo médio do setor é de 02:00h

Elaborado pelo autor

O maior benefício conquistado pelas empresas neste item foi a redução do tempo de disponibilização dos itens recebidos e inseridos nos sistemas das mesmas em 45 minutos. Lembrando análise anterior onde o tempo de entrega de pedidos em menos de 24 horas para distâncias de até 350 km, este ganho torna-se essencial para manutenção dos tempos medidos e esperados pelas organizações pesquisadas.

#### 4.2.6 Análise dos dados quanto as Questões Adicionais após os processos de Fusão e Aquisição.

O quadro 16 abaixo explicita as questões que foram apresentadas no questionário de pesquisa e que compõem a opinião dos entrevistados referentes a questões de cultura organizacional, integração de processos e cuidados com as pessoas e que serão analisados neste item:

Quadro 16 – Análise das Questões Adicionais

QUESTÕES ADICIONAIS	Nos processos de F&A houve a preocupação da empresa adquirente em preservar os modelos de negócios, formas de relacionamentos com clientes externos e internos e autonomia de suas várias unidades em relação às empresas adquiridas?
	Em sua opinião, houve uma análise da cultura organizacional o suficiente para que fossem evitados choques entre as várias empresas adquiridas?
	Como foi o processo de integração dos valores culturais? Houve algum referencial de outras experiências ou processos que nortearam as mudanças? Como foram tratados os casos potenciais de conflitos?
	Antes das integrações, houve a preocupação com as diferenças culturais entre as empresas? Como se deu essa transferência de cultura entre as empresas? Qual foi a área responsável pelo processo de adequação?
	Normalmente, nos processos de F&A, existe a preocupação quase que exclusiva com as questões financeiras. Sabe-se que para o sucesso das F&A é de extrema importância a integração das pessoas e dos processos. Qual a importância deste fato e como ele foi tratado?
	Houve um período pré-estabelecido para que os processos de adaptação pudessem ser concluídos? Havia uma equipe designada para esta função? Qual o prazo estabelecido?
	Houve uma imposição da cultura da empresa compradora? Se não, como foram aproveitados os pontos fortes das empresas adquiridas?

Elaborado pelo Autor

Com os resultados apresentados na pesquisa, notou-se uma grande dificuldade das organizações que planejam e aplicam os processos de fusão e aquisição na obtenção das sinergias esperadas entre as empresas participantes no que diz respeito à integração de culturas e pessoas. Os esforços dos executivos se concentram nas questões contábeis, financeiras, legais, tributárias e operacionais.

Ainda nesta questão pode-se perceber que as preocupações básicas das empresas estavam concentradas nos valores da operação e aspectos contratuais deixando as questões culturais em segundo plano.

Para minimizar estes impactos negativos dos problemas iniciais, as empresas pesquisadas procuraram manter as estruturas das organizações adquiridas retardando as fases de integração (normalmente de 100 dias) para manutenção dos relacionamentos com os clientes, fornecedores e parceiros até que os alinhamentos operacionais e culturais pudessem ser concluídos sem comprometer as questões financeiras e de mercado.

Este processo permite as empresas identificar e corrigir as possíveis falhas no mapeamento dos aspectos culturais para um resultado próximo ao planejado. Outro ponto importante e que reflete uma situação histórica dos processos de fusão e aquisição em todos os segmentos é que um percentual elevado de gestores acabam se desligando da empresa adquirida principalmente em função das novas práticas administrativas impostas pela adquirente, novos modelos de remuneração, alteração de contratos de trabalho. Cabe ressaltar que nestes casos os custos com a substituição e a perda do conhecimento acumulado devem ser incluídos no valor das transações.

Com a necessidade de aumentar a competitividade com fator principal das Fusões e Aquisições, notou-se nas entrevistas que o referido tópico é tratado em segundo plano. Apesar de os entrevistados ressaltarem a importância de cuidar da integração das culturas organizacionais, fato que pode ser comprovados nas entrevistas concedidas nas várias revistas especializadas do setor, o consenso geral foi da manutenção das práticas utilizadas pela empresa compradora.

Mesmo com estas deficiências, os impactos gerados foram relativamente pequenos pelo fato das empresas terem demorado a incorporar por completo as operações das empresas adquiridas, com exceção do caso da TRAFIT onde houve a união das empresas e segundo o entrevistado um cuidado maior com este quesito.

## **CONCLUSÃO**

Cada vez mais se torna visível a predominância dos processos de fusões e aquisições de empresas na economia mundial, onde os investimentos em diversos segmentos trazem conseqüências para a economia do país, refletindo positivamente ou negativamente.

Através deste trabalho foi possível observar que o processo de fusões e aquisições entre empresas servem como um meio de aumentar o potencial de competitividade das organizações a fim de explorar novos mercados e colocar em prática a diversificação dos produtos que permitem que a empresa adquira economia em larga escala conforme afirmou Gitman (2010).

Alguns fatores motivam as empresas a enfrentarem esse processo, como: aumento da lucratividade; aumento da rentabilidade e da segurança do negócio; melhor posicionamento de mercado; e internacionalização dos produtos e serviços.

As estratégias focadas nas novas incorporações de empresas são direcionadas a adaptação do cenário organizacional em relação ao novo ambiente cultural que deverá ser presenciado por todos os funcionários da empresa. Sendo assim, é necessário desenvolver metas a fim de atingir os objetivos empresariais. Na verdade, a fusão e aquisição são consideradas estratégias de crescimento, pois permitem a empresa a expandir seus serviços. Durante as entrevistas, a TEGMA ressaltou seu processo de continuidade nas aquisições mencionando a recente compra da Direct, empresa especializada em comércio eletrônico pelo valor de R\$ 77,223 milhões e que segundo os executivos da empresa permitira o início de operações no segmento de distribuição.

Confirmando as afirmações de Filho (2009) os processos de fusão e aquisição brasileiro se encontram em total equilíbrio com a economia, permitindo que operações como esta sejam realizadas de maneira satisfatória e lucrativa para todos os envolvidos. Isto se dá através dos fatores históricos que contribuíram para a troca de experiências e conseqüentemente a especialização dos procedimentos envolvidos.

Compreende-se que para o segmento logístico brasileiro alcançar a excelência no processo de fusão e aquisição é imprescindível levar em consideração que o objetivo central da Logística é atingir o nível de serviço desejado pela empresa em relação aos seus clientes, agregando valor ao produto e obtendo vantagem competitiva.

Notou-se então que quando as empresas tendem a primar pela qualidade dos seus serviços, elas aumentam significativamente a sua demanda destacando-se em relação aos seus concorrentes pela agilidade no atendimento e reduzindo seus custos. O grau da competência logística refere-se que o nível de serviço da empresa esta relacionado com o desempenho operacional logístico, e que o custo logístico

refere-se a todos os gastos necessários para realizar o processo de logística. Uma empresa que pretende atingir alto nível de competência logística precisa gerenciar de forma precisa as atividades de projeto de rede, informação, transporte, estoque e armazenagem.

Por fim, ao analisar os estudos de casos, entende-se que o objetivo das grandes corporações, principalmente no segmento de logística, é aumentar os benefícios ligados com as sinergias de uma maneira geral, ampliando assim seu poder de barganha com o auxílio de novas tecnologias conforme Boersox, Closs e Cooper (2006).

É preciso considerar que nos casos analisados, as organizações visam o crescimento da empresa, tanto em infra-estrutura quanto em área de abrangência e setor de atividade. A JSL obteve um crescimento de receita de 26% no ano de 2010 com uma participação de 65% da base de clientes da empresa e outros 35% referentes aos novos negócios após os processos de aquisições efetuados pela organização.

Muitas destas fusões puderam aumentar o número de segmentos atendidos, e diminuir os custos das transações, tornando-as mais eficientes e rentáveis, e conseqüentemente fazendo com que alcançassem maior poder competitivo. Abaixo segue uma análise detalhada de cada uma das empresas pesquisadas:

A **TNT Brasil** seguindo a estratégia mundial da empresa conseguiu com a compra das redes rodoviárias domésticas da Mercúrio e Araçatuba, consolidar a construção da *South American Road Network* (Rede Rodoviária Sul-americana). A mesma estratégia possibilitou a TNT a assumir a liderança de distribuição doméstica no terceiro país dos chamados BRIC's em um período inferior a 12 meses.

Para a TNT as sobreposições de atividades foi pequena, pois as empresas incorporadas tinham forte atuação em áreas distintas. No caso da Mercúrio uma maior presença nas regiões sul e sudeste e na Araçatuba forte atuação nas regiões Centro-Oeste e Norte. Para Ricardo Gelain (diretor de marketing) a TNT continuará prospectando novas aquisições no mercado nacional e em países do MERCOSUL, aumentando assim sua capilaridade.

A **TEGMA** afirma que se beneficia com a implementação do seu modelo de gestão nas empresas que são adquiridas. Somado a isto a empresa destaca “às sinergias de custos decorrentes de tais integrações, com a maximização da

utilização das instalações, equipamentos e mão-de-obra, e conseqüente redução de custos”.

Além das aquisições analisadas neste estudo a TEGMA possui um histórico de sucesso em fusões e aquisições tendo adquirido a Sinimbu, Schlatter e Transfer em 1997, Translor Veículos Ltda. em 2001 e Catlog em 2004. A empresa pretende continuar a adquirir novas empresas conforme afirmação de sua diretoria:

“Continuar a crescer por meio de aquisições estratégicas. Aquisições tem sido uma importante parte do crescimento da Tegma e a Companhia pretende continuar a avaliar e considerar oportunidades de aquisições que, além dos aspectos financeiros envolvidos, adicionem valor aos seus acionistas e que sejam compatíveis com o seu perfil de negócios.” (TEGMA,2011)

**A JSL** tem demonstrado resultados que demonstram as vantagens nos processos de fusão e aquisição com expressivo crescimento ao longo dos últimos períodos analisados. A receita líquida da empresa de 2007 foi de R\$ 1.027,7 milhões, em 2008 de R\$ 1.478,0 milhões chegando a 2009 com o valor de R\$ 1.477,8 milhões, números que representam um crescimento médio anual de 19,9% acompanhados por um aumento da EBITDA nos mesmos períodos de R\$ 187,7 milhões, R\$ 220,4 milhões e R\$ 238,4 milhões. Isto segundo a empresa tem permitido o crescimento de forma orgânica e o aproveitamento de oportunidades de aquisições estratégicas. Podemos destacar uma das diretrizes estratégicas da empresa que confirmam as vantagens obtidas:

“Acelerar o crescimento por meio de aquisições estratégicas no setor logístico. A JSL possui um histórico de aquisições, as quais a beneficiam por agregar clientes a sua carteira e/ou pelas novas técnicas de prestação de serviços que são adicionados ao seu portfólio. Um exemplo desta estratégia é a aquisição da Lubiani, que permitiu à Companhia passar a atuar no segmento de transporte de cargas pesadas e equipamentos, ocorrida em 2007. Outra aquisição estratégica foi da Transportadora Grande ABC, em abril de 2008, que permitiu fortalecer sua atuação nos segmentos de transporte, autopeças e automotivos. A JSL pretende continuar a realizar aquisições estratégicas por meio da seleção criteriosa de empresas-alvo para atingir suas metas de expansão. A Companhia focará na geração de valor para seus acionistas por meio de aquisições que apresentem retornos adequados, de empresas cujo perfil seja complementar ao da JSL ou que



atuem em regiões, nichos e subsegmentos de mercado que sejam vantajosos à Companhia.” (JSL, 2011)

**A TRAFI** é a organização analisada que possui um modelo diferenciado das demais sendo o produto de uma fusão entre cinco empresas dos setores de logística e transportes, já que a sexta companhia (AJOFER) desistiu de participar criação da companhia.

As empresas que aderiram ao processo de fusão são tradicionais no mercado brasileiro e algumas possuindo mais de quarenta anos no mercado.

Os principais objetivos da integração foram criar sinergias e potencializar a nova organização para atender todas as necessidades, dos mais variados portes, de maneira altamente diferenciada. Mesmo com a desistência de um dos sócios a empresa pretende dobrar seus negócios no médio prazo. Para alcançar este crescimento a empresa pretende crescer três vezes mais que o PIB do país segundo Roberto Schaefer, diretor Comercial da Trafti.

**A NTC LOGÍSTICA** continua seus estudos com apoio do BNDES para viabilizar novas transações no segmento. Segundo o coordenador de economia da NTC, José Luis Pereira, este é um movimento que esta em fase inicial e que deverá nos próximos anos passar por uma grande transformação. De acordo com o próprio BNDES o setor de logística no Brasil deve receber investimentos da área industrial na ordem de R\$ 850 bilhões de reais até 2014 dos quais R\$ 330 bilhões apenas em logística.

Empresas como a Rapidão Cometa, uma das líderes de mercado em encomendas expressas, já começaram a analisar oportunidades nas pequenas e médias empresas do setor. Outra observação do especialista é que haverá fusões e aquisições entre empresas de modais diferentes visando à integração dos meios de transporte brasileiro.

Acompanhando o objetivo principal deste estudo que era identificar como as fusões e aquisições influenciam o desempenho de mercado e financeiro das empresas de logística, podemos resumir as métricas estudadas da seguinte forma:

**Custos** – Diminuição média de custos em 15% e aumento da utilização de cargas dos veículos em 10%;

**Serviços aos Clientes** – Alterações nos índices entregas para D+0 e aumento do percentual de pedidos entregues nas especificações de 95% para 97,3%;

**Qualidade** – Pedidos sem erros com melhoria de 70% para 80% superando a média do setor, Ganho de 0,3% nos prazos de entrega chegando a 95,3% muito superior a média de mercado de 75%;

**Produtividade** – Diminuição dos Custos em 2% e melhoria da utilização de equipamentos de 85% para 87%;

**Retorno dos Ativos** – Melhoria das movimentações internas e utilização volumétrica dos estoques trazendo como principal ganho a redução de tempo para disponibilização dos estoques em cerca de 30 minutos.

Conclui-se que ao se basear no fato de que as fusões e aquisições podem beneficiar toda a cadeia produtiva, nota-se claramente que existe a tendência do processo voltado para as empresas de logística brasileira, principalmente quando os objetivos das mesmas são se tornarem mais solidas, maiores e melhores em suas áreas de atividades. Portanto se pode afirmar que os processos de fusão e aquisição são positivos e aumentam a competitividade das empresas sendo um processo em plena evolução dentro da realidade econômica brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA (ASLOG). **Pesquisa define o panorama atual do setor de logística no Brasil**. (2010) Disponível em: <[http://www.aslog.org.br/novo/noticias\\_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=045117b0e0a11a242b9765e79cbf113f](http://www.aslog.org.br/novo/noticias_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=045117b0e0a11a242b9765e79cbf113f)> Acesso em: 14/03/2010
- BALLOU, R. H., **Logística Empresarial**, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- BALLOU, R. H. **Estimating and auditing aggregate inventory levels at multiple stocking points**. Journal of Operations Management, v.1, p. 143-153, 1981.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª. ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 184, cap. 3, p.67-87
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- BONELLI, R. **Fusões e Aquisições no MERCOSUL**. Rio de Janeiro, IPEA (Texto para Discussão, 718), 2000.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: Processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRAVO, Mª Pilar Colás; EISMAN, Leonor Buendia (1998). *Investigación Educativa*, 3ª Ed. Sevilha: Ediciones Alfar
- BREECIA, Humberto. **Aperfeiçoamento dos Custos na Logística Integrada**. In: MOVIMENTAÇÃO & ARMAZENAGEM. São Paulo, jan/fev., p. 46-48. 1997.

- BRITO, Paulo. **O ambiente econômico global**. Salvador: 2004.
- CARVALHO, A. L. **Logística: introdução: uma visão geral**. EAESP-FGV, s/d.
- CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/ IEL, 1999.
- COPPEAD. **Transportes de Cargas no Brasil – Ameaças e Oportunidades para o Desenvolvimento do País** – Centro de Estudos em Logísticas – Coppead – URRJ, 2008.
- CHOPRA. S., MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. EUA: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CLARA, Coutinho & JOSÉ, Chaves (2002). **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIED - Universidade do Minho
- CONNOLLY, K. P. et al. **International supply chain management: a walk around the elephant**. *International Supply Chain Management: A Walk Around the Elephant*. v. 26, n. 1, p. 149, 2005.
- COPACINO, William C. **How logistics can create shareholder value**. *Highlands Ranch*. *LogisticManagement*. vol.36, nº 2. 1997
- CRESWELL, John (1994). **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**, Thousand Oaks: SAGE Publications
- DANTAS, A.T. **Capacitação Tecnológica de Fornecedores em Redes de Firmas: O caso da Indústria do Petróleo Offshore no Brasil**. Tese de Doutorado. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro/ 2000.
- DINIZ, E; BOSCHI, R. R. **Reformas Econômicas e Perspectivas do Capitalismo no Brasil dos anos 90**: Empresário, Democracia e Equidade. Trabalho a ser apresentado no 3º Encontro Nacional da ABCP - Associação Brasileira de Ciência Política, UFF – Niterói, 2002.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DORNIER, Philippe Pierre et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FELTRIM, Ariverson. **Compra da Grande ABC fortalece Julio Simões.** (2008) Disponível em: <

[http://www.revistatransportemoderno.com.br/destaque\\_princ/index.php?cod=66&edicao=428&revista=1](http://www.revistatransportemoderno.com.br/destaque_princ/index.php?cod=66&edicao=428&revista=1)> Acesso em: 01/03/2010

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P.. **Logística Empresarial - A Perspectiva Brasileira.** Coleção COPPEAD de Administração. Atlas, São Paulo, 2000.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações:** aplicável às demais sociedades. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, A. A. de M., **Análise crítica do projeto de cadeias de suprimentos: modelagem e estudo de caso.** 2004. 146 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

GALLO, Mauro Fernando. **Fusão, incorporação, cisão e benefícios tributários.** Dissertação (Mestrado em Ensino de Contabilidade) – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo. 2000.

GELAIN, Ricardo. **A inteligência na Logística.** Disponível em <<http://logisticatotal.com.br/noticia/fusoes-e-aquisicoes-reforcaram-consolidacao-do-setor-logistico/e721a54a8cf18c8543d44782d9ef681f>> Acessado em 12/06/2011.

GIL, A.C.; **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira - 12ª Edição 2010.** São Paulo: Person Education; 2010.

\_\_\_\_\_ **Princípios de Administração Financeira. 7ª edição,** São Paulo: editora Harbra, 2002.

GOMEZ, Gregório R.; FLORES, Javier; JIMÈNEZ, Eduardo (1996). **Metodologia de la Investigacion Cualitativa,** Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378

GRUMBACH, R. J. dos S. **Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Ed. Catau: Casnav, 1997.

GRUPO COIMEX. **Tegma compra Boni/GATX e CLI e expande atuação para novas áreas.** (2007) Disponível em: <

[http://www.grupocoimex.com.br/noticias/noticias\\_2.asp?ldNoticia=143](http://www.grupocoimex.com.br/noticias/noticias_2.asp?ldNoticia=143)> Acesso em: 01/03/2010

- GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna (1994). **Competing paradigms in qualitative research** In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Ed) (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 105-117
- GUIA LOG. **Visão Sistêmica da Cadeia Logística**. Disponível em <[http://www.guiadotrc.com.br/logistica/visao\\_sistemica.asp](http://www.guiadotrc.com.br/logistica/visao_sistemica.asp)> acessado em 15/03/2011.
- HARDING, David; ROVIT, Sam. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para sua próxima negociação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HORI, Jorge. **A Bahia como um pólo logístico dentro da globalização**. In: Bahia - Análise & Dados, Salvador: SEI, v. 13, n. 2, p. 239-246, 2003.
- HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JÚLIO SIMÕES LOGÍSTICA. Disponível em: <<http://www.juliosimoelogistica.com.br/home/>> Acesso em: 14/03/2010
- KIMURA, H.; SUEN, A.S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. RAE Eletrônica, vol. 2, n. 1, p.1-18, jan./jun. 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAUDON, Kenneth C.; Laudon, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.
- LEMES Jr., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2002.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATHIAS, Paulo. **A Logística no Brasil**. (2004) Disponível em: <[http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/312](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/312)> Acesso em: 13/03/2010
- MEDEIROS, L.M. **Inovações Tecnológicas e o Processo de Desenvolvimento Econômico**. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/article/viewFile/358/261>> acessado em 15/04/2010.
- MENEZES, E. A. de. **O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas**. São Paulo, 226 p. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Faculdade Getúlio Vargas (FGV), 1994.

MINERVINI, N. O Exportador – **Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.

MIRANDA, J.C. & L. MARTINS. **Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, Instituto de Economia / UFRJ, 1999.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. São Paulo; Pioneira, 1996.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MYERS, Michael D. (1997). **Qualitative Research in Information Systems**. Disponível em <http://www.qual.auckland.ac.nz/>, acessado a 31 de Dezembro de 2007

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NUNES, E.P. & VIEIRA, F.O. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Disponível em <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>> acessado em 15/03/2011.

PARTNER CONSULTING. **Estratégias para Reduzir Custos Logísticos**  
– Disponível em  
<[http://www.partnerconsulting.com.br/artigos\\_det.asp?artigo=126&pagina=1](http://www.partnerconsulting.com.br/artigos_det.asp?artigo=126&pagina=1)>  
acessado em 05/05/2011.

PORTAL LOGWEB. Gaullar Planeja Entrar no Brasil no Segmento de Aquisições e Fusões na Área de Logística. Disponível em <<http://www.expologistica.com.br/2009/rj/imprensaform.aspx?pC=2&pP=52&pO=24&pM=22>> acessado em 15/04/2010.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PWC - PricewaterhouseCoopers. **Fusões e Aquisições no Brasil**. Disponível em <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/relatorio-ma-nov2010.pdf>> acessado em 01/03/2011.

\_\_\_\_\_ **Fusões e Aquisições no Brasil**. Disponível em <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/fusoes-aquisicoes.jhtml>> Acessado em 15/04/2011.

- PUNCH, Keith (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, London: SAGE Publications
- REED, S. F.; LAJOUX, A. R. **The Art of M&A – A Merger Acquisition Buyout Guide**. 3. ed. New York: Irwin, 1995. p. 1011.
- ROCHA, K. et al. **O valor de opção das concessões nas florestas nacionais da Amazônia**. Rio de Janeiro: IPEA, jun. 2000. (Textos para discussão, n. 737)
- ROSA, Celso Tomé. **Tecnologia da Informação na logística**. *Revista Tecnológica*. São Paulo. Ano II, n 19, p.22-23 junho 1997.
- ROSENFELD, **Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration**. *Research Policy*. v.25, pp 247-263, 1996.
- ROSSETTI, J.P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. In: SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SANTOS, Josival. **Evolução Logística no Brasil**. (2007) Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-logistica-no-brasil/13574/>> Acesso em: 14/03/2010
- SARAIVA, L. A. S. **O Túnel no Fim da Luz: A Educação Superior em Administração no Brasil e a Questão da Emancipação**. Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2007.
- SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. Guia Ernest & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- SCHWABB. **Setor de logística deve passar por consolidação em 2010**. (2009) Disponível em: <<http://carteiradeinvestimento.wordpress.com/2009/11/24/setor-de-logistica-deve-passar-por-consolidacao-em-2010/>> Acesso em: 14/03/2010
- SUDARSANAM, P. **The Essence of mergers and acquisitions**, Londres: Essence of Management Prentice Hall Series, 1995.
- STAKE, Robert E (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- TANURE et alli. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA. Disponível em: <<http://www.tegma.com.br/Site/QuemSomos.aspx>> Acesso em: 14/03/2010
- THINK FN. **Fusões e Aquisições**. Disponível em <<http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fus%C3%A3o#Fus.C3.A3o>> Acesso em 28/04/2009.



TNT EXPRESS. Disponível em: <  
[http://www.tnt.com/express/pt\\_br/site/home/Sobre\\_a\\_TNT/nossa\\_historia.html](http://www.tnt.com/express/pt_br/site/home/Sobre_a_TNT/nossa_historia.html)>

Acesso em: 14/03/2010

TOMPKINS, Bruce Disponível em: <  
[http://www.supplychainbrain.com/content/nc/general-scm/quality-metrics/single-](http://www.supplychainbrain.com/content/nc/general-scm/quality-metrics/single-article-page/article/quality-metrics-perfect-order-mentality-more-important-than-the-actual-measure/)

[article-page/article/quality-metrics-perfect-order-mentality-more-important-than-the-actual-measure/](http://www.supplychainbrain.com/content/nc/general-scm/quality-metrics/single-article-page/article/quality-metrics-perfect-order-mentality-more-important-than-the-actual-measure/)> Acesso em: 26/05/2011

VILLELA, A. (2005) “**Dos Anos Dourados de JK à Crise Não Resolvida**”. In VILLELA, A.; GIAMBIAGI, F.; CASTRO, B.C.; e HERMANN, J. (orgs. ) *Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. São Paulo: Campus.

WANKE, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos**. São Paulo: Atlas, 2003.

WANKE, P.; FIGUEREDO, K.: **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**; São Paulo; Atlas;2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, Jonh. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WROBLESKI FILHO, Antonio. **Setor de logística deve registrar aumento de fusões nos próximos cinco anos**. (2009) Disponível em: <  
[http://www.amcham.com.br/update/2009/update2009-07-17a\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/2009/update2009-07-17a_dtml)> Acesso em: 13/03/2010

VALENTE, Amir Mattar. PASSAGLIA, Eunice. NOVAES, Antonio Galvão. **Gerenciamento de transporte e frotas**. São Paulo: Thonsom, 1997.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

\_\_\_\_\_ (1994). **Case Study Research: Design and Methods** (2ª Ed)  
 Thousand Oaks, CA:SAGE Publications

## APÊNDICE A

Prezado Sr <Nome do Executivo>,

Depto. Dir. Financeira e/ou Rel. Investidores

O aluno Vagner Cavalcanti Ribeiro, mestrando da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul está conduzindo uma pesquisa detalhada sobre FUSÕES E AQUISIÇÕES NAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA ESPECIALIZADAS NO TRANSPORTE DE CARGAS TERRESTRES DO ESTADO DE SÃO PAULO com o objetivo principal de identificar como as fusões e aquisições influenciam o desempenho de mercado e financeiro de empresas de logística. Essa pesquisa utiliza como parte de seu referencial teórico as Métricas de Desempenho dos autores americanos Bowersox, Closs e Cooper (2006) adaptados à realidade brasileira e informações do Grupo de Estudos Logísticos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder a este questionário. Esta pesquisa não identifica nem a empresa nem o respondente.

Sua colaboração é extremamente importante para o sucesso dessa pesquisa.

Obrigado por disponibilizar seu tempo para responder a nossa pesquisa!

Terei prazer em enviar uma cópia do trabalho concluído para sua posterior leitura.

Atenciosamente,

Vagner Cavalcanti Ribeiro

Mestrando em Administração

**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Rua Santo Antônio, 50 - Centro

São Caetano do Sul - SP – 09521-160

Tel: (11) 4239-3200 - Secretária Pós Graduação: (11) 4239-3354

## IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PRINCIPAL

RAZÃO SOCIAL – São Paulo

Endereço:

São Paulo – SP – CEP 00000-000

CNPJ

## IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DOS PROCESSOS DE FUSÃO E/OU AQUISIÇÃO

RAZÃO SOCIAL – São Paulo

Endereço:

São Paulo – SP – CEP 00000-000

CNPJ

RAZÃO SOCIAL – São Paulo

Endereço:

São Paulo – SP – CEP 00000-000

CNPJ

RAZÃO SOCIAL – São Paulo

Endereço:

São Paulo – SP – CEP 00000-000

CNPJ

Data início atividade: respectivamente.

Nr funcionários total:

Nr. Funcionários SP:

Capital (%): 100%

Privado (%):

Estatual (%):

Nacional (%):

Multinacional (%):

Principais produtos/serviços:

#### IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES:

Área:

Cargo do respondente:

Data de início no cargo:

Área:

Cargo do respondente:

Data de início no cargo:

Solicitamos que responda ao questionário de forma sincera e completa. Asseguramos que as informações prestadas pelos participantes são confidenciais e somente serão utilizadas para fins científicos, conforme sugerem as recomendações dos comitês de ética em pesquisa. A divulgação das informações será anônima e em conjunto com os demais respondentes. A responsabilidade sobre as opiniões expressas nas publicações oriundas dessa pesquisa são única e exclusivamente do pesquisador. Estimamos que o tempo para responder o questionário seja de aproximadamente 30 minutos.

\*Pedimos o favor de indicar ao final de cada questão o percentual de alteração em cada um dos itens na comparação das organizações antes e depois dos processos de F&A (Fusão e Aquisição).

## CUSTOS

1. Redução dos Custos Fixos totais por tonelada transportada. – Após o período de F&A houve uma redução dos custos fixos totais por tonelada movimentada?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

2. Custo do Frete por tonelada expedida – Houve uma redução de custo do frete por tonelada expedida?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Custo Total de Transportes (R\$) / Total de toneladas expedidas

3. Coletas no Prazo - Os percentuais de coletas realizadas dentro dos prazos acordados com os clientes aumentaram, diminuíram ou se mantiveram estáveis?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Coletas no Prazo / Total de coletas \* 100

4. Utilização da Capacidade de Carga de Caminhões - A utilização da capacidade de carga dos veículos de transporte utilizados aumentou? Se sim, em qual percentual?

R: \_\_\_\_\_



## SERVIÇOS AOS CLIENTES

1. Entregas realizadas dentro do prazo negociado - A taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado foi mantida?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Número de Entregas Realizadas Dentro do Prazo / Número de Entregas Totais (R\$)

2. Entregas devolvidas parcial ou integralmente - As entregas devolvidas parcial ou integralmente devido a algum defeito na carga (danos, avarias etc.), não aceitável pelo cliente final, sofreram redução?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Entregas Devolvidas Parcial ou Integralmente / Total de Entregas Recebidas

3. Recebimento e entrega de produtos dentro das especificações de qualidade – A quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o tomador de serviços foi mantida?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

4. O número de desvios de carga, do recebimento até o momento da entrega, aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

## QUALIDADE

1. Pedido Perfeito – O número de pedidos sem erros durante todo o processo (coleta, manuseio no armazém, transferência e entrega) aumentou, diminuiu ou permaneceu estável?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

2. Pedidos Completos e no Prazo - As entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido sofreram mudanças?

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Entregas Perfeitas / Total de Entregas Realizadas \*100

3. Tempo de Ciclo do Pedido – Os ciclos de tempo dos pedidos sofreram alterações? Considerar o tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de Data da Entrega menos a Data da Realização do Pedido.

R: \_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Data da Entrega menos a Data da Realização do Pedido





--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Obs – Considerar Hora de Saída da Doca - Hora de Entrada na Doca

5. Tempo Médio de Permanência do Veículo de Transporte - Além do tempo em doca, houve melhoras nos tempos de manobra, trânsito interno, autorização da Portaria, vistorias, etc?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Hora de Saída da Portaria - Hora de Entrada na Portaria

6. Utilização dos Equipamentos de Movimentação – O percentual de utilização dos equipamentos de movimentação disponíveis nas operações de movimentação e armazenagem melhorou?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Horas em Operação / Horas Disponíveis para Uso \*100

## RETORNO DOS ATIVOS

1. Tempo de Estocagem – O tempo da mercadoria da doca de recebimento até a sua armazenagem física sofreu alterações? (Alguns consideram da doca até a sua armazenagem física e o seu registro nos sistemas de controle de estoques e disponibilização para venda e/ou entrega).

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Tempo da doca ao estoque ou disponibilização do item para entrega

2. Acuracidade do Inventário – Os controles correspondentes às diferenças entre o estoque físico e a informação contábil de estoques ficaram mais confiáveis?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Estoque Físico Atual / Estoque Contábil ou Estoque Reportado no Sistema \*100

3. Utilização da Capacidade de Estocagem - As capacidades de utilização volumétrica ou do número de posições para estocagem disponíveis aumentaram após os processos de F&A?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Ocupação Média em m³ ou Posições de Armazenagem Ocupadas / Capacidade Total de Armazenagem em m³ ou Número de Posições \*100

4. Visibilidade dos Estoques - O tempo médio para disponibilização dos estoques dos materiais recém recebidos nos sistemas da empresa com as integrações melhorou?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

0- 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Obs – Considerar Data e/ou Hora do Registro da Informação de Recebimento do Material nos Sistemas da Empresa - Data e/ou Hora do Recebimento Físico

## Questões Adicionais

1. Nos processos de F&A houve a preocupação da empresa adquirente em preservar os modelos de negócios, formas de relacionamentos com clientes externos e internos e autonomia de suas várias unidades em relação às empresas adquiridas?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Em sua opinião, houve uma análise da cultura organizacional o suficiente para que fossem evitados choques entre as várias empresas adquiridas?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Como foi o processo de integração dos valores culturais? Houve algum referencial de outras experiências ou processos que nortearam as mudanças? Como foram tratados os casos potenciais de conflitos?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Antes das integrações, houve a preocupação com as diferenças culturais entre as empresas? Como se deu essa transferência de cultura entre as empresas? Qual foi a área responsável pelo processo de adequação?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Normalmente, nos processos de F&A, existe a preocupação quase que exclusiva com as questões financeiras. Sabe-se que para o sucesso das F&A é de extrema importância a integração das pessoas e dos processos. Qual a importância deste fato e como ele foi tratado?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Houve um período pré-estabelecido para que os processos de adaptação pudessem ser concluídos? Havia uma equipe designada para esta função? Qual o prazo estabelecido?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Houve uma imposição da cultura da empresa compradora? Se não, como foram aproveitados os pontos fortes das empresas adquiridas?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Neste espaço você poderá expressar sua opinião geral sobre os processos de fusão e aquisição ocorridos em sua organização e qual sua visão sobre as tendências futuras nesta questão dentro deste segmento.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Grato pela sua colaboração.