

## O PROCESSO DE AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EMPRESARIAL

**Liziane Regina Alves Ribeiro Filippo<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – lizianefilippo@uol.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

<sup>4</sup> Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

**Resumo** – o presente artigo pretende abordar a competitividade e esclarecer quais as estratégias utilizadas para a empresa se posicionar favoravelmente no seguimento em que atua. Num mundo globalizado e extremamente competitivo, as empresas precisam de alianças que possibilitem vantagem competitiva, contribuindo para o crescimento e continuidade do negócio. Este estudo de caso pretende explorar o seguimento da educação, escolas particulares, e mostrar como estas empresas estão transformando sua forma de administrar, profissionalizando a gestão. Abordaremos especificamente o caso de uma escola de Lorena, que utilizou o processo de aquisição como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva, e conseguiu eliminar uma desvantagem em relação à concorrência. O processo de aquisição vem sendo muito utilizado por diversas empresas que buscam se diferenciar e agregar valor para seus clientes. Trataremos também das dificuldades do período de pós aquisição.

**Palavras-chave:** Aquisição. Estratégia. Vantagem Competitiva. Concorrência.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas.

### Introdução

Diante das mudanças ocorridas na economia mundial com a abertura dos mercados e o surgimento da concorrência acirrada, instituições de diferentes portes perceberam a real necessidade de mudar e se adaptar aos novos tempos.

As empresas foram obrigadas a elaborar estratégias de forma a garantir vantagem competitiva sustentável no seguimento em que atuam.

A busca por liderança e crescimento se traduziu em estratégias de relacionamento entre as empresas, ocasionando uma troca de experiências, de forma amigável ou hostil.

Esses relacionamentos: fusão, aquisição, incorporação e cisão ganharam força em nosso país, em diversos setores de nossa economia.

Segundo Berndt, desde 1995 o Brasil ocupa o primeiro lugar na América Latina em número de operações de fusões e aquisições de empresas.

Empresas estas de vários seguimentos como: bancos, seguradoras, autopeças, siderúrgicas, empresas alimentícias e mais recentemente, escolas particulares.

No entanto, a grande maioria de instituições de ensino privado no Brasil ainda não se conscientizou quanto à importância de questões estratégicas. Braga e Monteiro apontam três razões para isso, conforme abordaremos no desenvolvimento desse trabalho.

Em meio a este cenário, será abordado uma escola particular de Ensino Fundamental e Médio a cidade de Lorena, São Paulo, que utilizou o processo de aquisição como ferramenta para obter vantagem competitiva no ramo em que atua.

### Metodologia

O presente artigo pode ser classificado em relação a dois aspectos segundo Vergara: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois buscaremos esclarecer o processo de aquisição, juntamente com suas vantagens e desvantagens.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e estudo de caso.

Apoiaremos-nos nas obras de Porter e em outros títulos e focaremos uma Instituição de Ensino Fundamental e Médio da cidade de Lorena, São Paulo.

### Vantagem Competitiva

Padoveze (2009) defende que o atual momento empresarial caracteriza-se pela questão da competitividade. Segundo ele "... a globalização dos mercados colocou o enfoque da concorrência e da competitividade em um elevado grau de importância..." (PADOVEZE, 2009, p. 95)

Para Porter a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas e ela determina as atividades que devem ser implementadas para contribuir para o seu desempenho.

Porter também defende que a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável no seguimento em que atua a empresa e, portanto, merece o referido destaque.

Para conseguir tal posição favorável em relação aos concorrentes, a empresa precisa obter vantagem competitiva em relação a eles.

Para Oliveira, "a vantagem competitiva é muito circunstancial e depende de empresa para empresa, bem como muda no tempo." (OLIVEIRA, 2003, p 148)

Oliveira também defende que é muito importante a empresa estar ciente de que a identificação de vantagem competitiva vem da comparação dela para com seus concorrentes.

"A Vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa." (PORTER, 1989, p 2)

Para Porter existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Esses dois tipos básicos combinados com o escopo de atividades de uma empresa sugerem uma terceira estratégia - o enfoque, - que por sua vez, pode ter duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Porter afirma que a empresa que busca obter vantagem competitiva deve fazer uma escolha: primeiramente escolher que tipo de vantagem competitiva quer obter e segundo, escolher o escopo dentro do qual conseguirá alcançar seu objetivo.

"Ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva." (PORTER, 1989, p 10)

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 1 – Três estratégias

### O Processo de Aquisição

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson, as aquisições foram uma estratégia popular entre as firmas americanas durante muitos anos e essa atividade espalhou-se pelo mundo.

Um indicador da popularidade da estratégia de aquisição é o rótulo que a década de 80 sustenta: a década da mania das fusões.

No entanto, Hitt, Ireland e Hoskisson afirmam que a atividade de fusões e aquisições da década de 80 torna-se inexpressiva se comparada a década de 90, onde o montante envolvido nessas atividades foi muito maior.

"Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio." (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003, p 277)

Triches apud Berndt define aquisição quando uma empresa ou um grupo empresarial adquire, total ou parcialmente, o patrimônio físico ou o controle acionário de outra empresa.

### Razões para aquisição

Hitt, Ireland e Hoskisson defendem que muitas são as razões para o processo de aquisição, algumas delas estão explícitas no seguinte comentário: "As companhias farmacêuticas estão

à procura de novos produtos, as companhias de telecomunicações estão à procura de maneiras mais rápidas de entrar em mais lares, as companhias financeiras querem irromper em novos setores de serviços rapidamente e o dinheiro de alta tecnologia está constantemente à caça de criatividade.” (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003, p 275)

Segundo Berndt, as empresas estão utilizando as aquisições como aliança estratégica, e também como instrumento de alavancagem e de melhoria na gestão de seus negócios.

Ross concorda e acrescenta que as aquisições aumentam a sinergia, processo que ocorre quando a combinação de duas empresas alcança maior eficácia do que se conseguia com cada uma delas separadamente.

Hitt, Ireland e Hoskisson afirmam que: “a utilização bem-sucedida de uma estratégia de aquisição é outra maneira pela qual uma firma pode diferenciar-se dos competidores”. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003, p 275)

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson, muitas são as razões que sustentam a utilização da estratégia de aquisição:

- Obter maior poder de mercado;
- Superar as barreiras de entrada à novos mercados;
- Reduzir custos no desenvolvimento de um novo produto;
- Garantir maior velocidade de entrada no novo mercado;
- Garantir menor risco comparado com desenvolver novos produtos;
- Possibilitar maior diversificação;
- Evitar competição excessiva.

### Desvantagens da aquisição

“A integração de duas companhias depois de uma aquisição pode ser bastante difícil.” (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2003, p 288)

Ainda de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson, vários são os problemas potenciais que podem surgir após o processo de aquisição:

- Dificuldade de integração;
- Avaliação Inadequada do alvo;
- Dívida grande ou extraordinária;
- Incapacidade para obter sinergia;
- Demasiada diversificação;
- Gerentes abertamente focalizados em aquisições;
- Firma demasiadamente grande.

Para uma decisão positiva sobre o processo de aquisição de uma nova empresa, Porter já havia

demonstrado sua preocupação com a escolha da estratégia a ser colocada em prática pelas empresas. O processo de aquisição não deve ser subestimado, mas sim, bem planejado para poder atender as necessidades da empresa e contribuir para a obtenção e sustentabilidade de vantagem competitiva perante os concorrentes no seguimento em que atua.

### O mercado das escolas particulares

De acordo com Braga e Monteiro, ainda não existe no Brasil uma conscientização, por parte dos gestores escolares, em relação a questões estratégicas.

Eles sintetizam as causas em três justificativas. Primeiramente, a competição acirrada é fato recente entre as escolas se comprados a outros setores da economia.

Segundo, a grande maioria dos gestores é formada por professores, profissionais estes não familiarizados com os processos de gestão por não serem formados na área de administração de empresas. Terceiro, as tarefas rotineiras de uma instituição de ensino ocupam todo o tempo dos gestores educacionais.

Resumindo, os gestores educacionais ainda não despertaram para a importância de se buscar estratégias que garantam o futuro de sua empresa.

Mas o mercado mudou, e com a concorrência cada vez mais acirrada, os gestores estão começando a se envolver com estratégias que possam garantir a continuidade de seu negócio.

### O caso da empresa Alfa

Lorena é uma cidade do estado de São Paulo, mais especificamente, do Vale do Paraíba, com cerca de aproximadamente 79 mil habitantes, segundo dados do IGBE.

De acordo com dados da prefeitura de Lorena, a cidade possui sete escolas particulares, dentre elas a escola Alfa e a escola Beta.

A escola Alfa, fundada em 2007, possui ensino fundamental II e ensino médio, ou seja, trabalha com estudantes do 6º ano do ensino fundamental II até o 3º ano do ensino médio. Possui duas salas de aula para cada série, cerca de trezentos e cinquenta alunos.

A empresa Alfa faz parte de um grupo de escolas, localizado em mais duas cidades da região: Guaratinguetá e Pindamonhangaba. Nestas outras duas cidades, ela trabalha com alunos desde a Educação Infantil até o ensino médio.

O grupo utiliza um material didático de uma instituição bastante conhecida, principalmente pelo slogan “ensino forte”. O grupo é reconhecido por resultados, sempre aprova alunos no vestibular direto do 3º ano para as melhores universidades do país.

No entanto, a escola Alfa percebeu que a quantidade de alunos ingressantes no 6º ano veio diminuindo ao longo dos três anos de operação na cidade de Lorena.

Alguns concorrentes, diferentemente da escola Alfa, possuíam em sua grade curricular, ensino Fundamental I (2º ao 5º ano) e até Educação Infantil. Essas séries escolares de base acabavam produzindo demanda para as demais séries, o que favorecia a permanência do aluno na escola até o último ano do ensino médio.

Apesar da qualidade reconhecida do ensino e preço equiparado ao praticado pelos concorrentes, a escola Alfa sentia dificuldades em conseguir alunos que já estavam estudando em outras escolas.

Para tentar eliminar esta desvantagem, a empresa Alfa decidiu em outubro de 2009 iniciar o processo de aquisição da empresa Beta.

A escola Beta, também localizada na cidade de Lorena, possuía somente Educação Infantil. Já estava no mercado há quase dez anos e tinha uma boa reputação na cidade. Possuía uma carteira de aproximadamente 150 alunos, entre dois e seis anos.

A proprietária (professora aposentada) decidiu vender a escola porque resolveu morar no nordeste, perto do filho recém casado.

A oferta da venda se espalhou na cidade e vários interessados apareceram.

A Alfa se candidatou e conseguiu formalizar o negócio quando assumiu a responsabilidade por questões trabalhistas anteriores a compra da escola, assumindo grande risco.

Com a aquisição, a empresa Alfa entrou em um mercado no qual não estava inserida, o da educação infantil, e com isso, pretende garantir continuidade da demanda para as demais séries da escola.

## Resultados

Como todo processo de aquisição, as dificuldades também surgiram. A integração das duas escolas foi extremamente difícil.

Os pais da escola Beta não concordaram com a extinção do antigo material didático e exigiram preços mais baixos para matricularem seus filhos na empresa Alfa.

Os diretores precisaram de esforços extras para integrar pedagogicamente os dois materiais didáticos e optaram pela redução do valor das matrículas e mensalidades para garantir a

renovação da matrícula de todos os alunos da Beta.

Com isso, reduziram os retornos esperados e assumiram uma dívida com a compra da nova escola.

A empresa Alfa colocou em prática a nova estratégia: a aquisição de uma nova escola que agregasse valor, garantisse continuidade de demanda e os diferenciasse em relação aos antigos concorrentes.

Os resultados de aquisição ainda não puderam ser sentidos, visto que o período de operação é pequeno (aproximadamente seis meses).

## Discussão

O estudo de caso em discussão mostrou a transformação do seguimento de empresas do ramo da educação, onde se percebeu a presença da preocupação da atual gestão escolar em se buscar estratégias que pudessem garantir a continuidade do negócio, conforme foi explanado por Braga e Monteiro.

Também demonstrou a motivação pela busca de vantagem competitiva, que poderia ser alcançada através da estratégia da diferenciação, conforme defendeu Porter.

O estudo de caso evidenciou o processo de aquisição como ferramenta para se obter vantagem competitiva, conforme afirmação de Hitt, Ireland e Hoskisson.

E não contrário, explorou as dificuldades surgidas após o processo de aquisição, de acordo com o que Hitt, Ireland e Hoskisson afirmaram.

## Conclusão

O presente artigo demonstrou como o processo de aquisição, tão utilizado atualmente por empresas de diversos portes e seguimentos, pode ser utilizado como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva.

No caso da escola Alfa, a opção pela compra da escola Beta, que atuava somente no seguimento da educação infantil, possibilitou uma vantagem competitiva, que foi a garantia de continuidade de demanda para as demais séries, visando à continuidade do negócio e eliminando uma desvantagem em relação à concorrência.

O processo de aquisição também revelou suas desvantagens, como o endividamento e a dificuldade de integração entre as duas empresas.

Conclui-se que não por acaso, os processos de aquisição são utilizados objetivando o crescimento das empresas e seu fortalecimento em relação à concorrência, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva.



## Referências

BERNDT, Fernanda Pauperio. **A ação da gestão de pessoas em processos de aquisições: caso da Gerdau S/A**. Trabalho de Conclusão de curso de graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. 1 ed. Espírito Santo: Editora Hoper, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON. **Administração Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/SP.pdf>>. Acesso em 03/06/10.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 19 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 22. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 17 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1989.

PREFEITURA DE LORENA. Disponível em <<http://www.lorena.sp.gov.br/servicos/escolasparticulares.php>>. Acesso em 03/06/10.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.