

INCORPORAÇÃO DE EMPRESAS E VANTAGEM COMPETITIVA: Uma Aplicação de Caso na KPMG Auditores Independentes

Thallyta Madonna Daianna da Silva¹, Vilma da Silva Santos², Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ 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 – thallytamadonna@hotmail.com

² 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

³ 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

⁴ 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 – Este trabalho demonstra que ambiente competitivo em alguns setores está sofrendo constantes mudanças, desta forma as empresas devem reconhecer rapidamente a necessidade de elaborar estratégias competitivas. Neste artigo será apresentado um estudo sobre o atual ambiente de extrema competição empresarial, onde empresas se incorporam para aumentarem sua participação no mercado, como a empresa de auditoria KPMG Auditores Independentes, que no final de março anunciou sua incorporação com a empresa de auditoria BDO Auditores Independentes. A pesquisa apresentada é uma aplicação múltipla de caso do tipo descritivo e exploratório, sendo que o método utilizado envolveu pesquisa bibliográfica e documental; sendo utilizados somente documentos de acesso público. Os resultados apresentados indicam que o processo de incorporação de empresas é uma boa opção para o aumento da participação no mercado. Apesar do alto custo e longo prazo para finalizar este processo de incorporação, a incorporação resulta em inovação e positivas mudanças significativas nas empresas.

Palavras-chave: Competitividade Empresarial, Forças Competitivas, Incorporação, Vantagem competitiva.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Muitos acreditam que a grande disputa pelo aumento da participação das empresas no mercado, esta relacionado somente aos concorrentes, mas ao contrário do que se pensa há forças competitivas além dos concorrentes. Devido às contínuas mudanças no ambiente competitivo das empresas em muitos setores, houve a necessidade de elaborar estratégias competitivas dinâmicas para o atual cenário. Este trabalho busca demonstrar as forças competitivas que darão suporte às estratégias da empresa, assim como os tópicos de como o gestor deve formular a estratégia competitiva.

Metodologia

O presente trabalho de pesquisa tem caráter descritivo-exploratório. Trata-se de uma pesquisa

bibliográfica e documental, tendo sido desenvolvido a partir da análise qualitativa de dados obtidos em documentos de acesso público.

Revisão de Literatura

A principal característica da competitividade é a capacidade que a organização possui de cumprir a sua missão, obtendo maior êxito que as outras empresas concorrentes, atingindo as expectativas e satisfazendo as necessidades de seus clientes. A competitividade significa obter maior ou igual rentabilidade que a dos rivais no mercado, quando esta rentabilidade for inferior à de seus rivais, ao médio ou longo prazo poderá ficar debilitada chegando a zero, tornar-se negativa. Quando uma empresa se incorpora à outra, a empresa incorporada será totalmente absorvida pela incorporadora, desta forma não existindo mais na sociedade.

A empresa incorporadora absorverá todos os bens e obrigações da incorporada, dando continuidade a sua personalidade jurídica.

Resultados

A competição não pode ser relacionada somente com a figura dos concorrentes, mas devem-se levar em consideração as forças competitivas existentes no ambiente corporativo.

Segundo Porter (1999) o estado da competição de um determinado setor depende de cinco forças básicas conforme **Figura 1**.

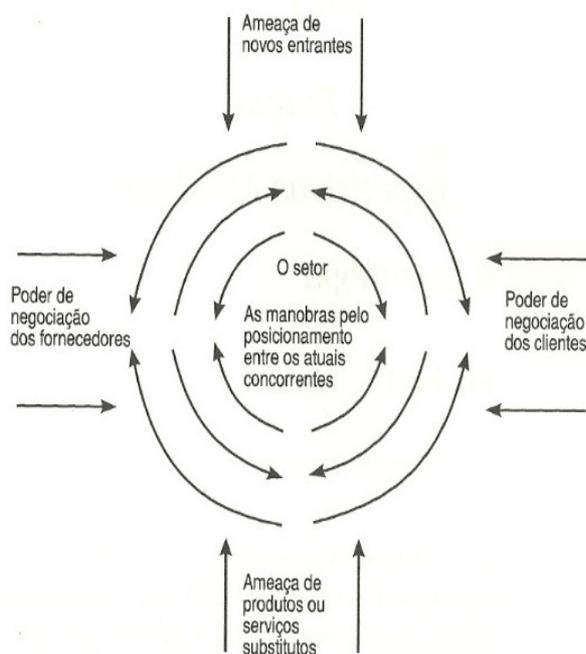


Figura 1 – Forças que governam a competição num setor. (PORTER, 1999).

Ameaça de novos entrantes

As novas empresas que entram no mercado apresentam muitas vezes novas capacidades, assim como também o grande desejo de ganhar a participação no mercado. Algumas empresas buscam a diversificação através de aquisições de empresas de ramo de atividade diferente, para que seja possível alavancar recurso para ser aplicado no ramo inicial da empresa.

Existem seis barreiras principais de entrada:

1. **Economias de escala:** no momento da entrada os entrantes são forçados a inserir no mercado em grande escala ou devem aceitar uma grande desvantagem de custo no ramo de pesquisa e produção. Estas economias podem gerar obstáculos na distribuição como também na força de vendas;
2. **Diferenciação do produto:** uma das principais barreiras de entrada encontrada pelos entrantes, pois os produtos são

identificados pela marca, conquistando a lealdade dos clientes, devido a peculiaridade do produto e muitas vezes o pioneirismo no setor;

3. **Exigências de capital:** um dos requisitos da competição é a necessidade de efetuar grandes investimentos financeiros iniciais, formando a barreira de entrada, ainda mais quando o capital investido for destinado a despesas irrecuperáveis como propaganda ou P&D. O capital não está relacionado somente a instalações físicas, mas também da concessão de crédito aos clientes, pela aquisição de estoque e alguns prejuízos iniciais da operação. Algumas áreas como computação e mineral exigem um enorme aporte de capital, limitando os novos entrantes;
4. **Desvantagem de custo, independentes do tamanho:** muitas empresas possuem acesso a melhores fontes de matéria-prima, os ativos foram adquiridos por preços anteriores à inflação, tecnologia exclusiva e subsídios governamentais. Em alguns casos a vantagem do custo é protegida por lei, através de patentes;
5. **Acesso a canais de distribuição:** o novo concorrente precisa elaborar seu próprio canal de distribuição, pois se houver limitação no canal atacadista ou varejista e a ocupação dos atuais concorrentes for grande, o entrante terá dificuldades neste setor;
6. **Política governamental:** o governo pode limitar e em alguns casos bloquear a entrada em determinados setores, com a exigência de licença, criação de normas e limitando seu acesso à matéria-prima.

Fornecedores poderosos

Os fornecedores podem demonstrar seus poderes quando há o aumento dos preços, o setor é concentrado, há exclusividade do produto e a diminuição da qualidade de seus produtos e serviços. Desta forma os fornecedores podem acabar reduzindo a rentabilidade, caso não seja possível repassar os custos aos clientes através do preço do produto.

Muitos fornecedores aumentam seus poderes através da cobrança de custo de mudança, quando o cliente troca o seu fornecedor, este custo é cobrado devido à necessidade de investimento em equipamentos específicos para produção ao cliente pelo fabricante.

Compradores poderosos

O poder do cliente é demonstrado quando há a exigência de uma melhoria contínua na qualidade dos produtos, ou até mesmo na cobrança excessiva da redução do preço.

Este poder pode ser aumentado trazendo riscos à empresa caso haja uma grande concentração de compra, ou quando os produtos são padronizados a determinados clientes.

Porém alguns clientes não se importam com o preço, pois seu maior interesse está relacionado com a qualidade do serviço a ser prestado. O ramo de auditoria e consultoria contábil é um bom exemplo, devido ao fato de as empresas estarem protegidas de eventuais erros de julgamento podendo acarretar grandes problemas.

Estes clientes ficam associados a imagem de integridade e transparência da empresa de auditoria contratada.

As empresas se protegem, quando conseguem identificar quais os clientes e fornecedores que possuem o menor poder de afetá-las negativamente aumentando seu relacionamento comercial com os mesmos.

1. **Produtos substitutos:** muitas vezes o potencial de um setor é limitado através da imposição de um teto aos preços dos produtos e serviços substitutos. A expansão do setor ocorre quando há a diferenciação e melhoria da qualidade do produto.
2. **Manobrando pelo posicionamento:** as manobras pelo posicionamento são oriundas da rivalidade entre os concorrentes, efetuadas através de publicidade, introdução de produtos e competição no preço.

Quando há a aquisição de uma empresa as personalidades, muitas vezes diferentes, são inseridas no setor, o custo fixo do processo de produção aumenta devido às contínuas inovações tecnológicas.

As empresas tendem a aumentar o custo de mudança dos compradores e delinear a diferenciação dos produtos.

Formulação da Estratégia

O estrategista deve avaliar as forças que regem a competição no setor, onde deverá visualizar os pontos fracos e fortes da empresa. Estes pontos demonstram quais os níveis de resposta que a empresa terá em relação a cada força.

O plano de ação deve incluir:

- Posicionamento da empresa: quais são as melhores defesas que a empresa possui frente às forças competitivas e quais os setores que possuem uma força mais fraca foram descobertos;
- Influência do equilíbrio: as manobras estratégicas mantêm o equilíbrio das forças, contribuindo para a melhoria no posicionamento da empresa;
- Explorando as mudanças no setor: quando o setor evolui as forças sofrem modificações. Devido ao ciclo de vida dos produtos o crescimento e a diferenciação dos produtos diminuem vertiginosamente, devemos levar em consideração

o amadurecimento do setor, neste momento a empresa deve adotar a integração vertical.

Tecnologia de Informação

Todas as empresas recebem os efeitos causados pela constante revolução da informação, causando elevados custos de obtenção, alterando muitas na maneira como fazemos os negócios.

Os gestores estão conscientes de que esta questão não é responsabilidade exclusiva dos departamentos de SI (Sistemas de Informação) e PED (Processamento Eletrônico de Dados), pois perceberam que os rivais utilizam-se da informação para desenvolver sua vantagem competitiva

Os gestores devem compreender que a tecnologia da informação não é somente computadores, mas sim as informações criadas e utilizadas pela empresa e automação da fábrica.

A revolução da tecnologia pode afetar a competição entre as empresas de três formas:

1. A estrutura setorial é alterada, mudando as regras da competição;
2. Com a descoberta de novos modos de superar o desempenho dos rivais, acaba gerando vantagem competitiva;
3. Através das operações da empresas, podem-se disseminar novos negócios.

Para que a empresa conquiste a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, deve desenvolver suas atividades com um custo inferior, obter a diferenciação de seus produtos e obter um adicional de preço.

Na Revolução Industrial a vantagem competitiva das empresas era conquistada através da utilização das máquinas substituindo a mão-de-obra humana, atualmente a tecnologia está progredindo com maior velocidade do que as tecnologias de processamento físico.

Os limites das possibilidades da empresa estão sendo expandidos pela transformação tecnológica, com maior rapidez que a capacidade dos gestores em poder explorarem as oportunidades.

A tecnologia gera mudança no escopo da competição, assim como o próprio valor das atividades.

Os gestores devem adotar cinco passos para melhor aproveitamento das oportunidades oriundas da revolução da informação:

1. Avaliar a intensidade de informação: a tecnologia da informação desempenha um papel estratégico nos setores que possuem as características de cadeia de valores e no produto;
2. Determine o papel da tecnologia da informação na estrutura setorial: os gestores devem conhecer os impactos da tecnologia da informação na estrutura de seu setor:

3. Identificar e classificar as maneiras pelas quais a tecnologia da informação seria capaz de criar a vantagem competitiva: as atividades de valor que serão mais afetadas em termos de custo e de diferenciação devem ser devidamente identificadas;
4. Investigue como a tecnologia da informação geraria novos negócios: novos negócios podem surgir a partir das oportunidades daqueles já existentes;
5. Desenvolva um plano para se beneficiar com a tecnologia da informação: os quatro passos mencionados servem para auxiliar os gestores a elaborar um plano de ação para que se possa tirar o melhor proveito desta revolução da informação. O plano de ação deve demonstrar os investimentos estratégicos que serão necessários, assim como a necessidade de mudanças organizacionais, onde o papel da tecnologia será reconhecido dentro e fora da empresa.

A estratégia corporativa é fundamental às empresas, pois o todo corporativo é superior à somatória de todas as unidades de negócio da empresa.

Para que os gestores compreendam a melhor forma de se elaborar a estratégia corporativa, devem-se observar quais são as condições, onde a diversificação realmente trará maior valor para os acionistas:

1. O teste da atratividade: a estrutura dos setores deve ser atraente, ou se tornar mais atraente com o passar do tempo.
2. O teste do custo de entrada: o valor investido não deve capitalizar os possíveis lucros futuros.
3. O teste da melhoria de condições: com a formação de uma nova unidade busca-se adquirir uma maior vantagem competitiva, através da incorporação.

Quando as empresas desconsideram algum desses testes os resultados esperados não são atingidos.

Objetivos da incorporação

Os principais objetivos alcançados pelas empresas que optam pelo processo de incorporação são:

- Aumento da participação no mercado, gerando grandes lucros pelo aumento das vendas;
- Uma concentração dos esforços despendidos com Pesquisa & Desenvolvimento;
- Aumento significativo no volume de produção;
- Os departamentos que realizam a mesma função são reduzidos, como vendas e administração, gerando economias significativas;
- As competências das empresas são complementadas nos campos de conhecimento de mercado e atualização tecnológica.

União de Forças e Talentos

Foi anunciado pelo presidente da KPMG Auditores Independentes no Brasil em 23 de março de 2011 a incorporação das operações da BDO no Brasil.

A KPMG no Brasil possui 2.800 funcionários em 16 escritórios apresentando em 2010 um faturamento de R\$ 538 milhões, já a BDO no Brasil é composta por 1.200 funcionários em 18 escritórios faturando em 2010 R\$117 milhões.

De acordo com Eduardo Pocetti, ex-CEO da BDO que passará a ser sócio da KPMG, "Nossa estimativa é que essa cifra dobre nos próximos cinco anos".

As operações foram adquiridas pelo valor estimado de R\$ 150 milhões, o processo de incorporação foi iniciado em 1º de abril de 2011.

Em agosto de 2010 houve outra incorporação no setor, onde a Ernst & Young incorporou a Terco, criando uma nova companhia com faturamento conjunto estimado em R\$ 650 milhões, após esta operação a Ernst & Young assumiu a segunda posição no ranking das firmas de contabilidade do Brasil e deixando a KPMG para o quarto lugar (Figura 2).

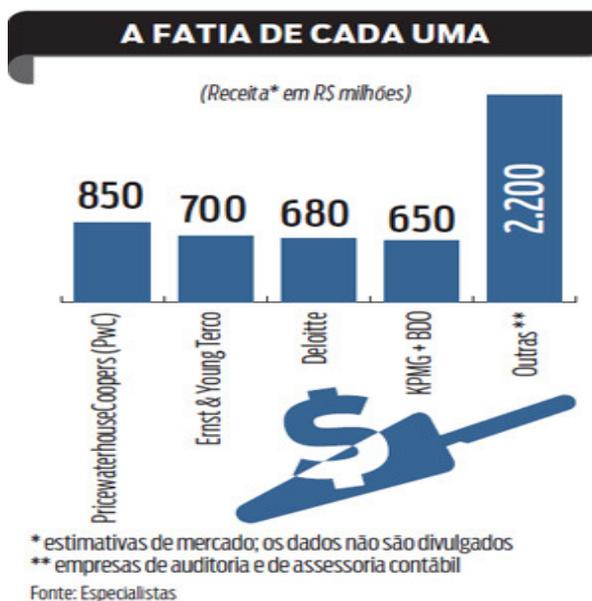


Figura 2 – Revista Isto é Dinheiro, nº 704, 06 de Abril de 2011.

A incorporação permitirá que em uma mesma organização sejam somados os conhecimentos, experiências, práticas e vivências de profissionais altamente qualificados, outros benefícios desta união é a valorização dos profissionais, onde possibilitará novas oportunidades de carreira, novas soluções de negócios, e ampliação da capacidade de atendimento e de prestação de serviços aos clientes.

Oportunidades verificadas

Antes de efetuar a incorporação foi verificado que haveria um aumento na demanda no setor, através de serviços das empresas que já são auditadas atualmente, pois muitas devem se ajustar a mudanças legais, como a necessidade de adaptação dos padrões contábeis brasileiros aos critérios internacionais, o chamado *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

Outro fator determinante é a necessidade de em 2011 as companhias abertas efetuarem mais uma rodada do rodízio de auditoria, aumentando a segurança dos investidores. A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) acredita que quando as empresas são forçadas a efetuar a troca dos auditores, torna-se mais difícil que erros ou mesmo fraudes passem despercebidos.

Em 2009 deveria ter recomeçado o rodízio, mas com a migração das empresas para o IFRS, a CVM adiou essa decisão para não atrapalhar as empresas.

Conforme informado pela presidente da CVM (Maria Helena Santana) os balanços de 2012 já terão de ser assinados por um auditor novo.

Desafios encontrados

No momento da efetivação da incorporação um dos principais desafios encontrados está relacionado às diferenças existentes entre as empresas como a diferença entre as culturas empresariais, metodologia de trabalho aplicada e benefícios oferecidos.

A KPMG levará da BDO os funcionários e os clientes nacionais.

Após a incorporação a empresa terá maior presença e potencial para penetrar no mercado. As áreas de atuação de ambas serão devidamente reforçadas através de treinamento e integração entre as equipes das empresas.

A concentração das maiores empresas do setor é significativa. Antes das operações de compra realizadas pela Ernst & Young e KPMG, as quatro maiores firmas de contabilidade do país ficaram com 96% de toda a receita paga pelas 200 maiores contas entre as companhias abertas, em 2009.

Depois de serem contabilizadas as aquisições, a concentração das empresas do ramo sobe para 99,9%, na mesma base de comparação.

A transação encabeçada pela KPMG deve ser analisada no CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que regula a concorrência no Brasil.

Conclusão

As atividades suporte como compras, produção e P&D não eram tão valorizadas, pois se achava que não possuíam tanta importância na gestão das empresas. Atualmente com o grande e novo ambiente competitivo os gestores observaram que as atividades suporte são tão importantes quanto as atividades mercadológicas.

As atividades suporte estão em sintonia com o ambiente externo, onde podem identificar as oportunidades de atualização tecnológica e melhorias de competitividade.

A globalização da economia trouxe a tona aos gestores a necessidade de um novo reposicionamento de suas responsabilidades funções, não podendo limitar-se a quatro paredes de sua sala na empresa atentando-se somente ao universo da empresa.

Neste novo ambiente empresarial os gestores devem levar suas ações além da empresa, pois alguns conglomerados privados possuem poder econômico muitas vezes superior ao PIB de muitas nações, onde suas decisões podem trazer reflexos na economia do país, cuja responsabilidade é criar novas organizações satisfazendo as necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais.

O grande segredo das empresas para estar sempre à frente do mercado é a busca pela sua contínua inovação, fortalecendo a lealdade dos clientes em relação aos seus produtos, desta forma conquistando cada vez mais a sua preferência, entregando sempre aos seus consumidores algo além do esperado.

As empresas somente estarão no controle dos eventos quando anteciparem o poder da tecnologia de informação. Já as que não conseguirem responder aos desafios encontrados deverão aceitar as mudanças que serão impostas por suas rivais, encontrando-se em grande desvantagem competitiva.

Referências

FINE, Charles H.. Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BASSI, Eduardo. Globalização de negócios: Construindo Estratégias Competitivas. São Paulo: Cultura, 1997.

PORTER, Michael E.. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

XVINIC

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica

XI EPG

Encontro Latino Americano
de Pós Graduação

VINIC Jr

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica Júnior

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. A dinâmica da estratégia competitiva. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462 p.

GARBER, Rogério. Inteligência competitiva de mercado. São Paulo: Letras E Expressões, 2011. 357 p.

Fonte: Revista Istoé Dinheiro, nº 704, 06 de Abril de 2011, Cláudio Gradilone - KPMG sobe um degrau .

Conceito de incorporação. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/cisao/fusaoeincorp.htm>. Acesso em: 17 de jun. 2011.

KPMG compra BDO. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/kpmg-compra-auditoria-bdo-no-brasil>. Acesso em: 21 mai. 2011.