



PROCESSO DE FUSÃO ENTRE DUAS FÁBRICAS DE RAÇÕES

Área de concentração: Tomada de decisão

Daieny Cristina Soares Moura – MBA em Gestão Financeira e Controladoria.
daieny.moura@geraleite.com.br

Aline Rodrigues da Fonseca (orientadora). Administradora de Empresas.
Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos.
aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Após uma conversa com seus dois irmãos Rafael e Júlio, Osório percebeu a grande oportunidade que estava sendo colocada à sua frente: a chance de fundir as duas empresas da qual era sócio. Em tempos de grande concorrência e em função da proximidade e relacionamento entre ambas, a ideia parecia bastante promissora. Osório apresentou, então, aos seus sócios da Rações Gerais a proposta que estava disposto a fazer aos seus irmãos, e tanto Lucas quanto Arnaldo ficaram animados. No entanto, Osório tinha consciência dos desafios que viriam pela frente até conseguirem obter o retorno desejado. Apesar de as duas empresas já possuírem suas sedes, seria necessário um investimento alto em infraestrutura a fim de possibilitar uma adequação do local de trabalho para uma quantidade de pessoas que seria duplicada. Além disso, seria necessário adequar processos, organizar pessoal e obter um capital de giro para que tudo isso fosse possível.

O principal dilema de Osório se passa diante da possibilidade de fusão entre duas empresas que, apesar de oferecerem o mesmo produto, encontravam-se em situações muito distintas: uma delas bem estruturada, com o financeiro em dia, processos já adequados e outra em uma total desordem. Osório tinha receio de não dar certo, de que todo o investimento fosse perdido, de que as mudanças fossem grandes demais para que fossem absorvidas e ainda havia o receio da perda de identidade e de clientes.

2. Contexto e descrição da empresa

Foi numa sexta-feira à noite, durante o 14º aniversário de Paulinho, sobrinho de Osório, que Rafael surgiu com o assunto da venda de sua parte da empresa. Para ele não estava mais funcionando manter a sociedade e conciliar a administração de sua fazenda, que não era nada pequena. A empresa não era mais tão lucrativa, e o trabalho na visão dele não compensava mais. Júlio, o irmão mais velho, chegando no meio da conversa foi logo dizendo:

- Meus irmãos, eu estava pensando exatamente a mesma coisa. Há tempos que tenho pensando em me aposentar, ando tão cansado...

Foi neste momento que Osório teve um *insight*. “E se a Rações Gerais se fundisse com a minha empresa? Poderia ser uma ótima ideia. Mas há tantas coisas a considerar...”

A empresa Rações Gerais foi fundada em 1995 por Osório Caixeta de Lima, que viu em São Gotardo, no Alto Paranaíba, a possibilidade de atender os produtores rurais da região com um produto de alta qualidade, que até então não era visto no local. Há mais de 20 anos, a empresa vem crescendo e conquistado seu espaço, tendo se tornado um sinônimo de qualidade e bom atendimento aos clientes. Localizada na saída para matutina, Avenida Samambaia, número 234, está em um ponto estratégico por ser próximo à rodovia, facilitando o acesso ao local por fornecedores, prestadores de serviço e clientes.

A história da empresa teve início com a abertura de um pequeno barracão onde era produzida e estocada a ração que era vendida de porta em porta por Osório na sua “Stradinha”. A determinação e empreendedorismo de Osório foram essenciais para que a empresa crescesse, melhorasse seu produto, gerasse empregos e conquistasse mais e mais clientes na região.

Esse empreendedorismo era de família, pois três anos após a criação das Rações Gerais, Rafael e Júlio decidiram unir-se em sociedade a fim de criar também sua fábrica de rações. – Se está dando certo para Osório, por que não pode dar certo para nós também? – Dizia Rafael ao irmão.

Iniciaram os trabalhos em um lote adjacente à Rações Gerais e no início também faziam suas próprias entregas, assim como seu irmão. Aos poucos foram aumentando

sua capacidade produtiva e tornou-se necessária a contratação de alguns funcionários. Ana começava a cuidar da parte contábil, Paulo ficaria responsável pelas entregas e Júlia ajudaria nas vendas. Em 2000 a empresa dos dois irmãos de Osório já contava com cerca de 14 funcionários, dois caminhões de entrega e muito mais fornecedores.

As duas empresas de rações tinham em comum, devido à sua proximidade, vários fornecedores, o que facilitava as negociações e garantia-lhes melhores preços na hora de adquirir os insumos. Os clientes no geral não eram os mesmos, porém várias localidades também eram comuns às duas empresas.

Ambas as empresas possuíam fornecedores de vários locais diferentes. O principal fornecedor de matéria-prima para a fabricação de rações da Rações Gerais era de Uberlândia e o da Ração Dois Irmãos encontrava-se em Uberaba. Diversas outras regiões também atendiam as empresas com venda de alguns insumos e remédios veterinários, como empresas da cidade de Patos de Minas, Carmo do Paranaíba e Arapuá, que por serem próximas de São Gotardo conseguiam ter maior competitividade frente a outras empresas mais distantes da cidade.

A empresa de Osório crescia em ritmo menos acelerado que a dos irmãos, porém suas contas eram mais controladas, os clientes mais selecionados e sempre havia um dinheiro separado para necessidades futuras.

Em meados de 2001 a empresa de seus irmãos começava a decair, as contas a pagar não estavam em dia, o setor de contas a receber apresentava altos índices de atrasos e inadimplências e o capital de giro da empresa tornava-se cada vez mais escasso, decisões sérias precisariam ser tomadas.

Em contrapartida, a Rações Gerais encontrava-se em um crescimento exponencial, os lucros subiam e a infraestrutura da empresa começava a tomar novas formas. Os clientes haviam aumentado e, em consequência disso, era preciso aumentar a mão de obra e o setor administrativo. Foi também em 2001 que surgiram novos sócios, empreendedores interessados em investir na empresa e que tinham conhecimento e formação técnica para expandir os limites da empresa. A sociedade inicial formou-se entre Osório e Lucas e alguns meses depois Arnaldo adentrou no grupo.

As famílias de Osório e Lucas mantinham um relacionamento de longa data. Enquanto Osório fundava sua empresa, Lucas começava a pensar na faculdade que faria. Após muito estudo, iniciou sua carreira acadêmica e com muito esforço conseguiu a titulação de médico veterinário. Foi o pai de Lucas que fez a ponte numa reunião de amigos, na qual Osório e Lucas estavam presentes:

- Por que vocês dois não pensam em trabalhar juntos? Lucas acabou de se formar, precisa trabalhar. E para você Osório, poderia ser interessante agregar à sua empresa maiores cuidados com “as criações” de seus clientes. Isso eu tenho certeza que o Lucas vai conseguir fazer muito bem.

Após umas doses de pinga e aquela cervejinha gelada, Osório e Lucas saíram dali sócios, com grandes planos para o futuro da empresa, que agora não seria mais só uma fábrica de rações, mas também contaria com um médico veterinário para atender aos clientes e, quem sabe um dia, talvez fosse possível investir em uma loja veterinária própria.

Na semana seguinte, os dois oficializaram a sociedade e começaram a trabalhar juntos. Com a entrada de Lucas na empresa os clientes passaram a ter além da ração de qualidade, atendimento veterinário domiciliar.

Certo dia, Lucas chamou Osório para uma conversa:

- Cara, precisamos começar a pensar em investir em uma estrutura que nos possibilite atender aos produtores com mais autonomia. Por exemplo, se tivermos os medicamentos usados para tratar os animais, podemos agilizar o tratamento e aumentar nossos lucros. Que tal começarmos a pensar em investir e vender medicamentos veterinários?

Osório, como bom empreendedor que era, foi logo pensando como viabilizar essa nova opção para a empresa. Através de uma ampla pesquisa de mercado, foi possível identificar os melhores fornecedores, e a partir disso negociar os melhores preços e formas de pagamento.

A novidade agradou aos clientes, que agora tinham na Rações Gerais o atendimento especializado que precisavam, sempre com as melhores formas de pagamento e o melhor atendimento.

À medida que aumentavam os clientes, aumentava também os locais de atendimento da empresa, gerando uma grande demanda de um estudo em logística mais aprofundado, a fim de conciliar entregas, otimizando o tempo e diminuindo as despesas. Foi a partir dessa necessidade que surgiu o terceiro sócio da empresa, Arnaldo.

Arnaldo era especialista em logística e conhecido de longa data de Osório. Antes da sociedade, trabalhava em uma indústria como responsável por todo o planejamento estratégico de recebimento de insumos e entrega de mercadorias. Função que para muitos parece ser simples, porém demanda uma visão estratégica e organização extrema para que seja eficiente.

Enquanto a Rações Gerais prosperava, a situação da empresa dos irmãos de Osório ficava insustentável. Foi aí que ofereceram sociedade a Osório, a fim de que seu bom tino para os negócios conseguisse tirá-los daquela crise. Osório, como bom empreendedor que era, analisou com bastante cuidado a situação da empresa, realizou alguns investimentos, sugeriu alguns ajustes e no fim das contas funcionou. Aquela crise foi superada e a empresa também começou a melhorar sua situação financeira.

As duas empresas continuaram com suas rotinas, funcionando lado a lado, crescendo cada uma em seu ritmo e prosperando cada qual em seus termos e padrões.

Anos se passaram e, em meados de 2015, a empresa Rações Gerais contava com cerca de 57 colaboradores diretos, além de vendedores externos. A fábrica já tinha seus setores distribuídos em setor administrativo, produção, loja veterinária, e vendedores externos.

Os vendedores representavam a minoria da divisão entre os três setores, totalizando seis funcionários que atendiam boa parte da região do entorno de São Gotardo. Já a produção era composta pela maioria dos funcionários, sendo em sua totalidade 35 colaboradores, divididos em diversas funções, desde o recebimento da matéria-prima até o preparo da ração para a entrega. A área administrativa contava com 14 funcionários distribuídos no contas a receber, contas a pagar, setor contábil e "Recursos Humanos". Por fim, a loja veterinária era composta por dois trabalhadores.

O perfil dos trabalhadores da empresa era bastante diversificado. Havia aqueles que com mais facilidade em lidar com clientes e outros que preferiam trabalhar em locais onde não tivessem contato com estes. Vários trabalhadores tinham facilidade com a parte administrativa, mas também tinham aqueles que gostavam mesmo era de lidar com pessoas. Para lidar com tantos perfis diferentes o setor de Recursos Humanos era imprescindível, pois era política da empresa trabalhar sempre com produtos de qualidade e bom atendimento ao cliente. Através de entrevistas realizadas com todos os funcionários, era possível para os responsáveis pelo RH alocar cada trabalhador em áreas com as quais ele mais se identificasse. E é por esses pequenos cuidados que a empresa conquistava cada dia mais clientes bons e fiéis.

A empresa tem como missão a “consolidação de sua marca associada a produtos e serviços de qualidade diferenciada através do fortalecimento de parcerias, satisfação de seus colaboradores e sócios e fidelização de clientes de forma sustentável e rentável”, e como missão “oferecer produtos e serviços de qualidade diferenciada, levando ao produtor soluções, inovações e rentabilidade, proporcionando ao rebanho de seus clientes saúde e melhor desempenho”.

A Rações Dois Irmãos, em contrapartida, contava com cerca de 62 trabalhadores, divididos em setores parecidos com o da Rações Gerais. Havia o contas a receber e o contas a pagar, o setor de logística, funcionários trabalhando com a venda de produtos veterinários, os responsáveis pela produção e também vendedores externos. Quase tudo era similar entre as duas rações, exceto a administração que fugia um pouco de controle na Rações Dois Irmãos. Os salários de seus funcionários eram mais altos, uma parcela significativa dos seus clientes estava inadimplente e alguns fornecedores de insumos não tinham produtos de qualidade tão boa.

Em 2016 o faturamento anual da Rações Gerais era próximo de R\$ 42.200.000,00 e tinha como marca registrada o bom relacionamento com seus clientes e seu produto de qualidade. Enquanto isso, a Rações Dois Irmãos, empresa na qual Osório havia se tornado sócio há alguns anos, não era mais prioridade para seus irmãos, que resolveram finalmente começar a pensar em sua venda.

3. Todos os lados de uma fusão

À época do surgimento da ideia de fusão entre as empresas, a situação financeira da Rações Gerais era bastante estável, sua infraestrutura estava adequada à produção

e capaz de manter organizados todos os setores da empresa. Apesar de algumas partes do administrativo situarem-se em locais distintos da fábrica, a logística era boa e tudo saía conforme o planejado.

Diante da possibilidade de fusão com a Rações Dois Irmãos, vários pontos foram pauta de reunião, como por exemplo a infraestrutura da empresa:

- Se a fusão acontecer, precisaríamos aumentar e organizar a estrutura da empresa. Talvez o ideal seja juntar todo o administrativo em um mesmo local, por exemplo. – Já pensava Osório.

- Será que o nosso capital de giro é suficiente para custear todo esse processo? E os funcionários como isso vai afetá-los? – Pontuou Arnaldo.

Era claro que processos deveriam ser readequados, os colaboradores teriam que ajustar suas formas de trabalho e isso com certeza influenciaria na produtividade.

A proximidade entre as duas fábricas mostrou-se um fator altamente favorável, o que facilitaria e muito as mudanças na infraestrutura, provavelmente contribuindo para a sua economia. A questão principal agora era se o dinheiro seria suficiente.

Além do capital de giro a empresa teria de arcar com os custos da compra da outra empresa que englobaria o custo para adquirir a infraestrutura já existente e sua melhoria, custos para manter os funcionários da fábrica comprada, adequação de seus produtos e uniformização de processos para que se fosse possível uma universalização da marca. A manutenção da marca Rações Gerais é de extrema importância para manter a qualidade e clientes, bem como expandir a clientela já existente nas duas empresas.

Seu José, cliente da Rações Gerais, insiste em dizer que não compra de mais ninguém da região, pelos motivos que ele orgulhosamente fala:

- A marca já é há anos minha escolha. Desde que meu primeiro filho nasceu que o seu Osório acompanha a gente. Com a chegada do Sr. Lucas ficou ainda melhor, já que além da alimentação dos bichos, agora tem veterinário para cuidar deles.

Seu Cleone também não abria mão da marca, e diz o seguinte:

- Agradeço a Rações Gerais por fornecer um produto de qualidade sempre uniforme e assistência prestada de uma forma clara! Com muita educação e simpatia, os

funcionários da empresa conseguem me ajudar a melhorar os números da fazenda e acreditando na competência desse conjunto, fechamos a sintonia de produtividade!

Com essa fusão e o grande aumento da produção, clientes, funcionários etc. a empresa precisaria passar por uma reestruturação tanto na parte administrativa (como relocação de pessoal, definição melhor de cargos e funções), mas também na parte de infraestrutura: que seria a modernização e automatização do sistema de fabricação e armazenamento e carga/descarga. Além de treinamento dos colaboradores para que eles acompanhassem esse crescimento e se qualificassem para esse novo mundo que seria a empresa.

A empresa ainda tinha quatro dias para tomar a decisão de realizar ou não a fusão. Atentos à oportunidade que lhes era colocada à frente, Osório, Lucas e Arnaldo continuavam a analisar todos os aspectos. Apesar de ser uma oportunidade de crescimento excelente, Osório, como bom empreendedor que era, precisava focar na análise financeira da empresa para ter a certeza de que a compra da empresa de seus irmãos trouxesse mais benefícios do que problemas.