



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

Isomorfismo Coercitivo: As Implicações das Pressões Institucionais no

SIMONE CESAR DA SILVA VICENTE
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
simone.cesar@superig.com.br

MANUEL PORTUGAL
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
manuel.portugal@uninove.br



**ISOMORFISMO COERCITIVO: AS IMPLICAÇÕES DAS PRESSÕES
INSTITUCIONAIS NO PROCESSO DE AQUISIÇÕES DE EMPRESAS
BRASILEIRAS**

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar o fenômeno aquisições no ambiente da teoria institucional, no âmbito do isomorfismo coercitivo. O referencial teórico trata sobre a teoria institucional, modos de entrada e aquisições, e normas para aquisições no Brasil. O método foi à pesquisa qualitativa com o instrumento estudo de caso e com levantamento de dados secundários, com análise de evidências para a discussão dos dados. Os resultados obtidos mostram que embora exista um sistema regulatório, pressões institucionais brasileiras sobre as empresas multinacionais para efetuar aquisições de empresas brasileiras, na prática é possível identificar r para legitimar sua posição no mercado, podem ocorrer resultados diferenciados. E no final a não efetiva estratégia em aquisições de empresas multinacionais.

Palavras-chave: Aquisições de empresas multinacionais; teoria institucional; estratégia.

Abstract

This article aims to analyze the phenomenon of institutional theory in acquisitions environment, under the coercive isomorphism. The theoretical framework is on institutional theory, entry modes and acquisitions, and standards for acquisitions in Brazil. The method was qualitative research with the instrument case study and collection of secondary data, analyzing evidence for discussing the data. The results show that although there is a regulatory system, Brazilian institutional pressures on multinational companies to make acquisitions of Brazilian companies, in practice it is possible to identify r to legitimize their position in the market, different results can occur. In the end the ineffective strategy in acquisitions of multinational companies.

Keywords: Acquisitions of multinational companies; institutional theory; strategy.



1. Introdução

As aquisições são estratégias pelas quais, as corporações multinacionais, procuram quando decidem crescer, aumentar a competitividade, em novos mercados. Embora entrar em novos mercados requer conhecimento prévio sobre este mercado, muitas empresas não conseguem visualizar ou não fazem mesmo uma investigação adequada do ambiente institucional do país em que deseja atuar. A aquisição é adquirir uma empresa, por meios legais, lícitos, dentro de um protocolo, de ações e procedimentos obrigatórios, que podem demorar muito até sua efetiva conclusão. Para atender aos vários fatores que envolvem o procedimento de aquisição a empresa adquirente, necessariamente, terá que entender de muitos assuntos que não estão somente ligados ao desejo de entrar em novos mercados. Fatores ligados aos ambientes: legal, tributário, trabalhista e cultural, por exemplo, perfazem um ambiente institucional, renegado muitas vezes. O ambiente institucional, do país da empresa a ser adquirida, constitui, então, um desafio para os novos investidores internacionais.

Estudar a teoria institucional ajuda a compreender porque é importante analisar este ambiente. As empresas procuram por atender regras para serem reconhecidas naquele mercado (NORTH, 1990). Ocorre que para empresas multinacionais que desejam entrar em novos mercados devam se preparar. A priori ligado ao desejo das empresas em entrar em novos mercados por meio de aquisições (TRICHES, 1996) ela devem compreender as regras de entrada nesse novo país. No Brasil temos um processo regulatório que as empresas são obrigadas a atender. Trata-se do protocolo que informa o Conselho Administrativo de Direito(CADE) que tem como grande missão zelar pela livre concorrência. Às empresas deverão passar pelo crivo do CADE para poderem adquirir empresas no Brasil, e o que se procura neste artigo e investigar por meio de estudo de caso, como ocorre este processo.

O levantamento teórico embasa a necessidade de estudarmos mais o assunto da teoria institucional, em particular no isomorfismo coercitivo no fenômeno aquisições. O resultado desta pesquisa evidenciou que embora tenhamos regras institucionais para aquisições, a forma e o veto final podem diferenciar-se por uma série de variáveis de análise dos dados. O que se observou também é a falta de estudos empíricos dentro da teoria institucional e o fenômeno aquisições. Propomos no final, temas para pesquisas futuras que podem contribuir significativamente para área de gestão de negócios internacionais e estratégias empresarias.

2. Revisão da Literatura

Teoria Institucional

A teoria institucional na abordagem de Meyer e Rowan (1977) com a criação da institucionalidade para as empresas parte do princípio que para elas obterem legitimidade no ambiente em que estão inseridas, precisam atender as regras deste ambiente. O atendimento a estas regras é incorporar o que está estabelecido institucionalmente pelo ambiente, como um modelo a ser seguido. Nessa visão, os autores, descrevem que as empresas se enquadram dentro de procedimentos padrões e não atender estes padrões institucionais do ambiente, não permite a empresa ter legitimidade. Colocam que a racionalidade institucional remete as empresas a agirem de uma forma padrão e não dentro da demanda de trabalho da empresa. Essa visão, por DiMaggio e Powell (2005), levam a entender que as empresas são mais parecidas institucionalmente e suas ações por mudanças na verdade, ainda, as mantém iguais, regradas pelo institucionalíssimo do ambiente em que estão.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ocorre que as pressões sobre as empresas acabam por deixá-las parecidas, ou seja, pressões como as do ambiente regulatório, atender uma determinada lei, por exemplo, impactam nas estratégias das empresas e as suas tomadas de decisões. Existe uma legitimidade, em termos de obrigações legais, em que a empresa se obriga ao enquadramento para ser aceita àquele mercado. Portanto, quando se olha a empresa, olha para ela dentro de um contexto institucional do ambiente externo. Enfim, as pressões, das mais diversas, irão interferir nas ações estratégias das empresas. A ideia do isomorfismo, ou similaridade, trazida por DiMaggio e Powell (1983) ajudam a entender que o ambiente externo determina as ações das empresas. Contextualizam o isomorfismo em duas esferas: competitivo e institucional. O isomorfismo competitivo trata da questão racional em que se observa o mercado, mudanças de segmentos, áreas de atuação no âmbito da competição. Já o isomorfismo institucional define como as empresas competem entre si para obter recursos, legitimidade, poder.

DiMaggio e Powell (1983) abordam três maneiras de entender a prática de isomorfismo das empresas: a) Isomorfismo Coercitivo: A empresa atende exigências legais, regulatórias, as quais, obriga as empresas a adotar determinada prática por imposição legal (DACIN, 1997); b) Isomorfismo Mimético: A empresa adota uma prática, mesmo que não consciente, de algo que se entende como um bom exemplo (REDAELLI, 2011; HAVEMAN, 1993), e; c) Isomorfismo Normativo: A empresa entende como a maneira de proceder é tida como certa e verdadeira e a persegue, proliferando sua prática no comportamento da empresa.

O isomorfismo traz a ideia de que as empresas passam a ter ações que julgam serem as mais certas ao longo do tempo e, portanto, são legitimadas dentro das empresas (EISENHARDT, 1988). Autores abordam temas relacionados as práticas do isomorfismo, como o estudo de Greenwood e Hinings (1996) que analisam como as empresas adotam ou descartam processos individuais que convergem a manter sua vantagem competitiva e sobrevivência no mercado. Dacin (1997) enverga seus estudos para analogia do quanto às normas institucionais influenciam as empresas, as forças ecológica e econômica, determinam as expectativas institucionais. Já, Meyer e Rowan (1977) alertam para o problema das empresas que necessitam atender as regras institucionalizadas para manter sua sobrevivência. Recai nesse contexto que as empresas podem querer atender regras institucionais do mercado e dentro das empresas ocorre um conflito com as regras existentes e inibir ou dificultar a eficiência do processo. No entanto, a procura por legitimar a iniciativa estará condicionada ao tempo que a empresa não entrará no mercado para aprimorar, desenvolver sua iniciativa. Quando ocorrer a procura no mercado por incrementos para sua iniciativa passará a diminuir a diversidade e manter a similaridade (EISENHARDT, 1988; DIMAGGIO E POWEEL, 1983).

A teoria institucional tem uma grande influência nos estudos sobre as ações das empresas e como adotam práticas, pela teoria, pelo isomorfismo. Contribuições como as de Brouthers (2002) que identificou como as empresas selecionam os mercados de entrada frente ao contexto institucional, cultural e a teoria do custo de transação na obtenção de desempenho superior; Os autores Grosse e Trevino (2005) tratam em seu estudo como o ambiente institucional econômico influenciam as entradas de empresas multinacionais na Europa; E abordam Rosseto e Rosseto (2005) em seu estudo o processo de adaptação estratégica organizacional sobre as pressões do ambiente; Ferreira, Li e Jang (2009) contribuem com um estudo sobre as várias facetas do ambiente institucional influenciam as estratégias de internacionalização das empresas, mostram a importância de entender como a teoria institucional auxilia a explicar as ações estratégicas das empresas em particular, nas aquisições de empresas brasileiras por empresas multinacionais.

Modos de Entrada e Aquisições



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Decidir o modo de entrada em um novo mercado se caracteriza como uma ação estratégica da empresa que considera, entre muitos aspectos, como custo de transação (WILLIAMSON, 1981), recursos disponíveis (BARNEY, 1991), diferenças e distâncias culturais (MOROSINI, 1998; STAHL E VOIGT, 2008;) teoria institucional (MAYER E ROWAN, 1977; DIMAGGIO E POWEEL, 1983) meios para avaliar como está estratégia pode ser implementada. Estudar os modos de entrada nestas teorias perfazem boas formas de como as empresas podem olhar suas gestões. Anderson e Gatignon (1986) sugerem 17 modos de entrada no mercado global dentro da teoria de custo de transação. Argyres e Zenger (1999) estudam modos de entrada e fatores de localização, propriedade e internacionalização e Harzing (2002) faz uma análise entre fazer aquisições ou ter raízes, *greenfield*, já Hayward (2002) contribui com a visão da aprendizagem com as aquisições e Tanure e Cançado (2005) com a experiência brasileira em fusões e aquisições. Em outra vertente, as empresas após as aquisições tornam-se foco de estudo para identificar desempenho aceitável, desejado ou não, se a estratégia foi bem adotada e como se comportam em longo prazo (TUCH E O'SULLIVAN, 2007; YER E MILLER, 2008).

As aquisições ocorrem conforme Triches (1996) quando uma empresa ou grupo adquire total ou parcialmente o patrimônio ou controle acionário de outra empresa. Para Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) a aquisição ou incorporação é o ato de aquisição do controle de um agente econômico por outro, onde o agente econômico adquirido desaparece como pessoa jurídica, mas o adquirente mantém a identidade jurídica anterior ao ato.

Aquisições de empresas em novos mercados são para as organizações que estão inseridas em um ambiente global, intenso em competitividade, a procura por estratégias globais que fomentem sua vantagem competitiva. Ao olharem para o mercado global, as aquisições tornaram-se uma forma rápida de acesso seja para obter recursos tangíveis e intangíveis da empresa adquirida e obter recursos do mercado de interesse (RIBEIRO e OLIVEIRA JR, 2007). Explorar oportunidades em mercados novos e, talvez, com menos risco do que estabelecer uma nova unidade nesse novo mercado (STAHL e VOIGT, 2008).

Para Stahl e Voigt (2008) as empresas adquirem novas empresas puramente por motivos financeiros ou para melhorar a competitividade. O desempenho de ambas as empresas seria superior somada às forças das duas, o que não ocorreria se estiverem separadas. Yyer e Miller (2008) e Araújo et al. (2005) citam algumas formas pelas quais as empresas decidem fazer aquisições e são apontados na tabela 1, correlacionadas aos autores que tratam o assunto.

Tabela 1: Motivos que levam as empresas a fazerem aquisições

Autor(es)	Decisão por Aquisições
Hitt et al (2001)	Para ter poder no mercado: Aquisição de concorrentes, fornecedores, distribuidores ou empresas de mercados relacionados
Chang e Rosenzweig (2001)	Para superar as barreiras de entrada
Jensen (1988); Lichtenberg e Sieel (1987)	Resposta a problemas de agência
Shleifer e Vishny (1991)	Falha no mercado
Bragat, Shleifer e Vishny (1990)	Mudanças de antitruste e impostos
Jensen (1993); Penrose (1959)	Excesso de capacidade, recursos e <i>capabilities</i>
Williamson (1975)	A relativa eficiência interna de mercado de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

	capitais
Williamson (1975)	Incertezas quanto ao ambiente
Porter (1980, 1985, 1989)	Potenciais sinergias nas operações, para enfrentar com mais vigor o líder já estabelecido.
Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2003)	Necessidade de crescimento das empresas, as mudanças econômicas ou tecnológicas, a necessidade de recursos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, corte de custo, econômica de escala e escopo almejado.
Certo e Peter (2004); Mintzberg e Quinn (2001); Lazzarini e Joaquim (2004); Triches (1996); Rodrigues(1996) e Faria (2003)	A internacionalização dos negócios das empresas com o propósito de conquistar novos mercados.

Fonte: Adaptado de Yyer e Miller (2008) e Araújo et al. (2005)

A tabela aponta motivos segundo Yyer e Miller (2008) que estão mais pautadas em motivações econômicas. Para Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2004) as aquisições e fusões são explicadas por questões práticas e objetivas, interesse dos executivos ou uma tendência em seguir os outros. Por outro lado, os resultados e performance, são foco de estudo quando se trata da integração e desempenho após aquisição (GATES E VERY, 2002; KRISHNAN, HITT E PARK, 2007). Roberto (2001) e Harding e Rovit (2005) mostra a importância de evitar falhas ao tomar a decisão sobre aquisições e oferecem conselhos sobre quais as melhores formas de fazê-la. Datta et al (1991) já alertam sobre o diversificar e manter desempenho, observando retorno, risco, entre outros fatores. E tão importante quando estudar desempenho, estratégias de gestores (HAYWARD E HAMBRICK, 1997) e entender também que existem restrições e controles por parte dos países para fazer aquisições (HENNART E REDDY, 1997).

Aquisições no Brasil

No Brasil existem órgãos de controle de concentração econômica, são eles: Secretária de Acompanhamento Econômico (SEAE) do Ministério da Fazenda; a Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça e o Conselho Administrativo de Direito Econômico (CADE), uma autarquia independente. Para este estudo, concentramos nossa análise das funções do último órgão citado, visto que para ocorrer a aquisição é preciso inicialmente notificar este órgão, o CADE, que emitirá seu parecer e julgamento. Este órgão dará a sentença, portanto, a permissão para a empresa multinacional adquirir a empresa brasileira, a autorização para ser concluído a aquisição, neste momento, considera-se o mais relevante para este estudo.

O CADE tem como missão zelar pela livre concorrência. Trata-se de um órgão vinculado ao Ministério da Justiça e suas atribuições são dadas pela Lei nº 12.529/2011 que substituiu a Lei nº 8.884/1994. A lei nº 12.529/2011, que passou a vigorar em 29/05/2012, 180 dias após sua publicação, trata da estrutura do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e dispõe, conforme declarado no art1º, sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Portanto, o CADE, como entidade do Poder Executivo, dentro de suas funções básicas, promove ações: a) Preventiva: Analisar e posteriormente decidir sobre as fusões, aquisições de controle, incorporações e outros atos de concentração econômica entre grandes empresas que possam colocar em risco a livre concorrência. b) Repressiva: Investigar, em todo o território nacional, e posteriormente julgar cartéis e outras condutas nocivas à livre concorrência. c) Educacional ou pedagógica: Instruir o público em geral sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência; incentivar e estimular estudos e pesquisas acadêmicas sobre o tema, firmando parcerias com universidades, institutos de pesquisa, associações e órgãos do governo; realizar ou apoiar cursos, palestras, seminários e eventos relacionados ao assunto; editar publicações, como a Revista de Direito da Concorrência e cartilhas.

A maior mudança ocorrida entre a lei Lei nº 8.884/1994 para a lei nº 12.529/2011 é a necessidade de aprovação prévia o CADE, que pela nova regra, passa a analisar e julgar procedente ou não as operações de fusões e aquisições.

O CADE, este órgão regulatório tem provocado muitos estudos, observando casos empíricos e sua influência no âmbito econômico e financeiro do país, principalmente, no ímpeto de manter a livre concorrência. Melo, Tinoco e Yoshitake (2012) estudam os casos das empresas B2W Companhia Global do Varejo, JBS S.A e Braskem S.A quanto aos efeitos econômicos e financeiros de suas combinações. Como Araújo et al. (2005) com estudos no setor bancário no Brasil. Mendes (2012) traz uma contribuição argumentando como as aquisições criam empresas campeãs e como deve o CADE arbitrar sobre os impactos que elas provocaram na concorrência. Lima (2012) estuda o processo administrativo no CADE e os problemas da regulação concorrencial brasileira.

As empresas passam a entrar em um ritual de procedimentos que se enquadram dentro do CADE como um “Rito Sumário” ou aprovação pelo plenário, veja na tabela 2:

Tabela 2: Rito Sumário

Formulários	<p>* Ao protocolar o caso no CADE, os advogados das empresas que celebraram o acordo escolherão se usarão o formulário para rito sumário (a ser analisado pela Superintendência) ou o formulário para casos mais complexos.</p> <p>* Esses formulários passarão ainda por um processo de triagem interna no CADE, que definirá se concorda ou não com o enquadramento do processo no rito sumário</p>
Superintendência	<p>* Se o caso de fato for mais simples do ponto de vista concorrencial (como uma joint venture ou uma associação entre empresas sem grande participação de mercado), ele tramitará no rito sumário.</p>
Rito Sumário	<p>* Nesse caso, então, a operação é aprovada sem restrições pela Superintendência. A meta é fazer isso em cerca de 45 dias.</p>
Da Superintendência para o Plenário	<p>* Em alguns casos, porém, o processo que tramita em rito sumário pode acabar tendo de</p>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

	<p>ser julgado pelo plenário.</p> <ul style="list-style-type: none">* Isso pode acontecer se, ao longo da avaliação da superintendência, surgir a necessidade de aplicar restrições à operação.* Além disso, algum conselheiro pode, até 15 dias após a aprovação pela superintendência, pedir que o caso seja submetido ao plenário do CADE. Ele faz essa solicitação e o colegiado decide se trará ou não o caso para o plenário.* Alguma parte envolvida pode solicitar, em uma espécie de recurso, que o caso seja remetido ao plenário. Também nesse caso, caberá ao colegiado decidir se o caso será submetido ao tribunal.
Plenário	<ul style="list-style-type: none">* Quando a Superintendência do CADE não aprova um processo ou impõe uma restrição, ele é encaminhado ao plenário do conselho, onde será analisado com voto de relator e dos demais conselheiros.

Fonte: Goy e Duarte (2012).

As informações, na tabela 2, nos remetem a observar que existem dois tipos de procedimento para os casos submetidos ao CADE, sendo eles: Rito Sumário- Casos mais simples e o Julgamento pelo Plenário- Casos que necessitem uma maior análise dos dados.

Para efeito da contribuição em diferenciar a forma de avaliação dos casos submetidos, ressalta-se que no relatório anual de gestão de 2011 da SEAE consta que foram analisados 751 processos de atos de concentração e condutas anticoncorrenciais, sendo 725 de atos de concentração e 26 de conduta, os números superaram as expectativas que eram de 580 atos de concentração e 42 condutas, em 21%. Este aumento é justificado, em parte, pelo rito sumário.

Para o conhecimento do universo de fusões e aquisições, é declarado no relatório de gestão do CADE-2011 que no ano de 2011 foram julgados 814 processos de fusões e aquisições e destaca as de maior relevância sendo elas: A fusão das indústrias de alimentos Sadia e Perdigão, TAM e LAN (LATAM), Gol/Webjet, BTG Pactual/Banco PanAmericano, Marfrig/Seara e Cosan/Shell.

3. Método

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e qualitativa que tem o intuito de analisar o fenômeno (RICHARDSON, 1999) aquisições no ambiente da teoria institucional, em particular sobre as pressões institucionais, no âmbito do isomorfismo coercitivo. O fenômeno aquisições tem sido foco das empresas para entrar em novos países (BROUTHERS E BROUTHERS, 2001) e uma exigência maior de controle da livre concorrência por parte dos países, SEA e CADE, no Brasil, por este motivo investigar como se procede as aquisições, em especial, no Brasil, no ambiente institucional torna-se relevante.

Para esta análise qualitativa adotaremos o estudo de caso. Segundo Yin (2005:15) é uma estratégia para se examinarem comportamentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Em virtude do conceito de isomorfismo coercitivo



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

(DEMAGGIO E POWELL, 2005), o comportamento das empresas para aquisições no mercado brasileiro, não correm sobre aspectos singulares e personalizado e sim dentro dos padrões regulatórios previamente estabelecidos (LEI nº 12.529/2011), desta forma o estudo de caso torna-se a melhor forma de evidenciar qual a resposta para o caso estudado e a resposta obtida, mesmo dentro de padrões isomorfológicos coercitivos, evidenciando o que Treviños (1987:111) declara que os resultados de estudos de caso somente serão validos quando não se pode generalizar o resultado. Evidências são repousadas sobre a Cartilha que o CADE disponibiliza e demonstra alguns estudos de caso de solicitações de aquisições, como por exemplo, da Ambev e da Vale do Rio Doce, o que se apura e o resultado obtido, principalmente para demonstrar singularidades de cada caso.

Amostra

Este estudo analisará a aquisição da empresa Ypióca pelo Grupo Diageo, finalizado, o processo, em agosto/2012. Grupo Diageo, atuante em mais de 180 países e com mais de 22 mil funcionários, promoveu essa aquisição como estratégia para entrar em países emergentes, como o Brasil. Essa é a estratégia do grupo, alcançar mercados emergentes metade de sua receita até 2015. O grupo Diageo procurando por empresas relacionadas ao seu negócio, o setor da cachaça *Premium*, encontrou a Ypióca. Analisando a marca Ypióca e o mercado brasileiro consumidor do produto, identificou que a Ypióca é uma marca forte, e a terceira na categoria da cachaça *Premium*, no Brasil. O mercado brasileiro, país emergente, é promissor em número de consumidores e com propensão do aumento da renda disponível. O Brasil tem características institucionais peculiares no processo de aquisição de empresas brasileiras por empresas multinacionais e atender, requer compreender suas exigências, o que pode inferir na decisão dos gestores nesta estratégia.

Justifica-se ainda esta escolha por encontramos a Diageo no *The Ranking The Brands Top 100* na 8ª posição em 2012 em talento de negócios. A marca mais conhecida da Diageo é o *Johnnie Walker* e em 2012 conseguiu a 1ª posição em *Brand Finance Top 50 Spirits* e 83ª posição em *Best Global Brands*. Vale ressaltar que existem outras marcas da empresa que também ganharam posições de destaque no *ranking*. Desta forma, o reconhecimento da marca Diageo e de seu produto *Johnnie Walker* fomentam estudar esse caso, nesta pesquisa. Para fins de esclarecer a importância da amostra para o processo de aquisição procurar-se-á identificar a empresa, Diageo, sua estrutura organizacional e sua postura estratégia, com foco, em aquisições, bem como, também descrever o processo avaliado pelo CADE na compra da empresa Ypióca.

Procedimentos

Os dados serão colhidos de fontes secundárias, que tratam o assunto: Aquisição da Ypióca pela Empresa Diageo. Em particular será descrito os dados da Diageo que estão disponíveis em seu website e dos dados do processo de aquisição tratado pelo CADE. Um breve relato histórico, da empresa Diageo, será demonstrado a fim de promover as corretas relações de interesse no processo de aquisição de uma empresa multinacional e uma empresa brasileira, dentro da visão estratégica da empresa. O processo de aquisição também será tratado com o objetivo de identificar fatores singulares em procedimentos padrões institucionais. E a análise de evidências, para discussão dos dados, evidenciando a afirmativa de Yin (2005) cuja análise de evidências pode basear-se em proposições teóricas que permitem analisar as evidências de um caso e modelam a coleta de dados.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Coleta de dados

Grupo Diageo

Segunda a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) o Grupo Diageo é líder mundial em negócios de bebidas alcoólicas, possuindo grande variedade nas categorias de aguardente, vinho e cerveja. As marcas da empresa incluem: *Smirnoff*, *Johnnie Walker*, *Captain Morgan*, *Baileys*, *J & B*, *José Cuervo*, *Tanqueray*, *Guinness*, *Crown Royal*, *Beaulieu Vineyard* e *Sterling Vineyards* vinhos e uísque irlandês *Bushmills*. Foi fundada em 1997 com a fusão *Grand Metropolitan Company Limited Pública* e PLC Guinness, criando um conglomerado de alimentos e bebidas que incluiu maior coleção do mundo de bebidas *Premium*.

Entre 2000 e 2002, tomaram a decisão estratégica, de sair do setor de alimentos - com a *Burger King* e *Pillsbury* sendo os dois principais desinvestimentos e se concentrar exclusivamente em bebidas alcoólicas *Premium*. A palavra Diageo provém do latim dia (dia) e do grego geo (mundo). Isto para dizer que em todos os dias e por toda parte, as pessoas comemoram com a marca Diageo. Possui negociação em cerca de 180 mercados, que empregam mais de 25.000 pessoas ao redor do mundo. Com escritórios em 80 países, também têm instalações de produção em todo o mundo, incluindo a Grã-Bretanha, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Espanha, Itália, África, América Latina, Austrália, Índia e Caribe. Diageo está na vanguarda dos esforços da indústria para promover o consumo responsável. É uma empresa listada na Bolsa de Londres (DGE) e na *New York Stock Exchange* (DEO).

Estratégia de Negócios - Diageo

A estratégia do grupo Diageo é conduzir o crescimento das receitas e melhoria das margens de uma forma sustentável e responsável, para entregar criação consistente de valor para os acionistas no longo prazo. A empresa vai fazer isso por meio de sua amplitude geográfica, as suas marcas em circulação entre as categorias de bebidas e álcool à experiência de seu povo.

O Grupo Diageo é proprietário de sete das 20 maiores marcas do mundo, incluindo *Smirnoff*, *Johnnie Walker*, *Jose Cuervo*, tornando-o líder em prêmios de negócio em bebidas alcoólicas do mundo, tanto em volume, vendas líquidas e lucro operacional. No setor de cervejas, possui uma das marcas, verdadeiramente globais, a cerveja Guinness. Os vinhos *Beaulieu Vineyard* e *Sterling Vineyards*, completam, mas não finalizam a lista oferecida pela empresa.

Marcas globais da Diageo são complementadas por fortes marcas locais para criar amplitude da categoria. Cobrem uma gama variada de preço, a partir de marcas de reserva, incluindo *Johnnie Blue Label Walker*, *Ciroc* e *vodka Ketel One*, para marcas mais acessíveis. Adaptados para o número crescente de consumidores emergentes da classe média, como VAT69 na Índia, Cavalo Branco na Rússia e garrafas de 20cl de *Johnnie Walker Red Label* em toda a África.

Diageo é uma empresa global que vende produtos em mais de 180 mercados em todo o mundo. Distribuídas em cinco regiões geográficas. No final do primeiro semestre de 2013 contribuíram da seguinte forma: a América do Norte gerou cerca de 33% das vendas líquidas, a Europa 19%, a África, Europa Oriental e Turquia 20%, a América Latina e Caribe 13% e a Ásia-Pacífico 15%. Nos mercados emergentes, a Diageo tem se destacado e estabelecido seu foco para que em 2015 este mercado possa contribuir com 50% das vendas líquidas. A estratégia é obter este resultado por meio de aquisições direcionadas.

A Diageo espera fazer aquisições seletivas, nomeadamente a aquisição de empresas com duas fortes estratégias; o mercado e marcas que apelam para o crescente número de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

consumidores da classe média nos mercados emergentes. As aquisições da *Mey İçki* na Turquia, *Ypióca* no Brasil, o *Serengeti* e cervejarias Meta na África e os investimentos em *Shuijingfang* e *haplico* na Ásia demonstram essa estratégia em ação.

Diageo lidera a indústria em marketing e inovação combinando experiência e alianças criativas para envolver os consumidores através de canais digitais e tradicionais de mídia. Esta experiência e colaboração, combinada com os benefícios de escala global e *insights* do consumidor, oferece campanhas mundiais de marketing de classe. Por exemplo, o global *Johnnie Walker "Keep Walking"* campanha está em vigor há mais de 10 anos. Embora a campanha é baseada no apelo universal do progresso pessoal, cada mercado é expresso por execuções criativas que refletem percepções locais. Lançamentos recentes têm se concentrado nos consumidores que desejam o luxo. E também no gosto e no crescente número de consumidores da classe média. Nesta direção têm aumentado à acessibilidade com extensões de sabor, formatos de embalagem e bebida.

No Brasil, campanhas publicitárias da Diageo, tem como foco expansão da marca cearense por outros estados brasileiros e exportação da cachaça *premium Ypióca*. Em 2013 saíram com uma campanha com o ator americano, John Travolta para valorizar a exclusividade do nome “cachaça” que conseguiu nos Estados Unidos. Apresentando a bebida como brasileira ao mundo.

Implicações institucionais

Diageo tem estratégias fortes ao mercado que alavancam as competências locais. Nos Estados Unidos, a Diageo é exigida por lei para operar através de um sistema de distribuição de três camadas que separa os fornecedores, distribuidores e varejistas. Diageo trabalha com distribuidores que fornecem dedicada equipe de vendas de mais de 2.900 pessoas. Fora dos Estados Unidos ela detém e controla a rota para o mercado em muitos mercados, e onde a Diageo não estabeleceu a sua própria subsidiária, a estratégia para o mercado é através de *joint ventures*, parceiros e distribuidores. Diageo trabalha em colaboração com os seus clientes para impulsionar o crescimento rentável da categoria, através da construção de parcerias com varejistas e *on-premise* clientes.

A Diageo acredita que o desempenho como líder da indústria será entregue através de uma força de trabalho talentoso e diversificada e uma grande liderança. A empresa tem programas ativos que garantem o desenvolvimento de sua gestão e líderes. Grande liderança combinada com uma cultura de boa governança e da ética. Promover, proteger a reputação da Diageo e suportar o crescimento sustentável e eficiente do negócio.

Ato de Concentração julgado no CADE

A Diageo Brasil Ltda. e Ypióca Agroindustrial de Bebidas S.A. protocolaram, conforme orientações da Lei nº 12.529/2011, no CADE o pedido de aquisição do Grupo Diageo de ativos da empresa Ypióca. A operação se enquadra em ato de concentração horizontal a ser julgado dentro de rito ordinário. O rito ordinário é o julgamento pela superintendência, os requerentes inicialmente protocolaram informações que as enquadrariam em rito sumário, o caso foi analisado e encaminhado para aprofundamento dos dados (rito ordinário) e um parecer ao final.

Quanto aos requerentes a Diageo é uma empresa multinacional com sede no Reino Unido que atua no negócio de bebidas alcoólicas, possuindo um vasto portfólio de destilados, cervejas e vinhos. No Brasil, oferta uísque, vodca, produtos à base de vodca para beber, rum, licor, tequila, vinho, cachaça, cerveja e saquê. Detém participação superior a 5% em 5 empresas no Brasil e demais países do Mercosul. A empresa Ypióca Agroindustrial de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Bebidas S.A é uma empresa constituída recentemente que detém o negócio de bebidas destiladas do Grupo Ypióca: a) cachaça; b) produtos à base de cachaça prontos para beber; c) vodca. O grupo Ypióca, sediado no Brasil, controlado por membros da família Telles, detém participação em 16 empresas com atuação nos mais diversos setores: a) agropecuária; b) indústria de papel e celulose; c) indústria de bebidas; d) água mineral; e) comunicação e entretenimento; f) indústria farmacêutica de produtos de higiene; g) varejo de combustíveis.

Análise do mérito: A Superintendência-Geral do CADE, a partir de uma exaustiva instrução, chegou à conclusão de que ocorreria sobreposição horizontal apenas nos mercados de vodca e cachaça; No mercado de vodca, a participação de mercado da Ypióca é bastante modesta. A variação de HHI (índice de concentração extensamente empregado na análise de antitruste) demonstra que a concentração é prévia à operação, além de haver inúmeras concorrentes, com grande poder econômico, que podem rivalizar com a Diageo, caso esta resolva abusar da posição dominante; Em relação ao mercado de cachaça, no que tange à possibilidade de exercício de poder de mercado, a partir de informações fornecidas pelas requerentes e principais concorrentes, a Superintendência-Geral do CADE julgou que as barreiras à entrada são baixas e a capacidade ociosa na indústria é suficiente para permitir o ingresso de novos concorrentes no mercado; Diante das participações conjuntas das requerentes encontradas nos mercados em que foram constatadas sobreposições horizontais, além da presença de inúmeros outros concorrentes com significativo poder econômico, percebe-se a não necessidade de continuar a presente análise em decorrência de não se observar qualquer indicio de problema concorrencial que poderia decorrer da presente operação. Mesmo em um cenário bastante conservador, a possibilidade de exercício do poder de mercado configura-se improvável. Conclusão: Por tudo exposto acima, em conformidade com Parecer emitido pela Superintendência-Geral do CADE, tendo em vista a evidente ausência de riscos concorrenciais, ocorreu o voto a favor da aprovação da operação sem restrições.

4. Discussão e Notas finais

O presente estudo que tem como objetivo estudar o fenômeno aquisições no ambiente da teoria institucional, em particular sobre as pressões institucionais, no âmbito do isomorfismo coercitivo, pode afirmar com a análise do caso Diageo e Ypióca que as pressões institucionais de um país impactam nas gestões estratégicas da empresa. Podendo até impedir a ação estratégica caso a empresa não se enquadre nas regras institucionais, portanto não ocorre a legitimidade.

A teoria institucional de Meyer e Rowan (1977) e a procura pela legitimidade se enquadram nesse caso quando se observa a necessidade da Diageo estar dentro das regras estabelecidas pela Lei nº 12529/11. E passar pelo crivo analítico e julgamento do órgão competente-CADE, para poder adquirir ativos da empresa Ypióca. Embora tenha o interesse em adquirir ativos da empresa brasileira Ypióca, fez se importante a análise mais criteriosa por parte do órgão competente, mesmo à primeira vista, enquadrando, por parte dos requerentes, em uma situação simples, rito sumário. Houve um estudo aprofundado quanto à possibilidade de inibir a concorrência. O foco era verificar se ocorreria concentração econômica que levaria a um poder superior naquele produto/setor.

Como visto por DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo, neste caso, o coercitivo, a Diageo precisou atender exigências legais que a enquadra dentro de regras e práticas do mercado brasileiro, para ganhar a legitimidade nesse mercado. Primeiramente as empresas passaram por um levantamento para justificar a aquisição, segundo um parecer crítico, terceira a notificação quanto a necessidade de se fazer uma análise mais aprofundada e nesse



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

caso, nas investigações iniciais, já foi concluído que não teria problema esta aquisição e não impactariam em um problema à livre concorrência, desta forma, dando uma conclusão favorável aos requerentes. Lembrando que este caso como todos os demais que enquadram nesse perfil, adquirentes de empresas brasileiras, se enquadram no mesmo procedimento regulatório, mas os trâmites para avaliar e peculiar ao setor, as características da empresa e posso, sem poder afirmar, do momento econômico do país na ocasião da aquisição.

Vale ressaltar que as empresas estão sempre procurando por estratégias que contribuam para manter sua vantagem competitiva, as aquisições como modo de entrada em novos países são estratégias que visam manter a sobrevivência das empresas em mercados tão competitivos. Na tabela1 mencionamos vários fatores que levam as empresas a fazerem aquisições, mas em nenhum momento observam-se as pressões institucionais para entrar em novos mercados por meio das aquisições.

Este estudo iniciou o processo para o aprofundamento no assunto, podendo, ser feitos em pesquisas futuras, uma análise de multicascos, para averiguar a singularidades no processo de avaliação de tal forma que possa ser feito uma lista dos itens mais relevantes dentro desta regra que impactam em tomadas de decisões. Outro ponto dentro da teoria institucional que podem ser observados é quanto aos aspectos institucionais regulatórios, entre muitos, podemos citar, a adequação aos sistemas tributário, trabalhista que impactam no desempenho das empresas após a aquisição, não com foco econômico e sim institucional, pois faltam evidências empíricas quanto a este tema.

E por último, quero apresentar as limitações quanto à execução desta pesquisa. Primeiramente tendo em mente que as regras e os procedimentos seriam similares para todos os casos, desta forma um único caso evidenciaria o isomorfismo coercitivo da teoria institucional, mas o que se observa é uma ampla variação para análise de dados para se chegar ao voto final de permissão ou não da aquisição. E, os dados apresentados pelo CADE embora estejam disponíveis e sejam de fácil entendimento, carece este estudo de entrevistas com os requerentes para comparar o que é declarado pelo CADE e o que a empresa vivenciou durante o processo para aprovação da aquisição.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, C A G; GOLDENER, F; FARIA, L H L e BRANDÃO, M M. Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil, Evidências Empíricas sobre Retornos. 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade. Contabilidade Controladoria e Responsabilidade Social, 2005.
- ARGYRES, N.; LIEBESKIND, J. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, v.4, n.1, p. 49-63, 1999.
- ANDERSON, E. & GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, v. 17, n.3, p. 1-26, 1986.
- BARNEY, J. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BROUTHERS, K. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance, *Journal of International Business Studies*, v. 33, n.2, p. 203-221, 2002.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- BROUTHERS, K. & BROUTHERS, L. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, v.21, n.1, p. 89-97.2000.
- CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Prestação de contas ordinária anual Relatório de gestão do exercício de 2011. link<http://www.cade.gov.br/upload/Relat%C3%B3rio%20de%20gest%C3%A3o_Cade_%202011_vers%C3%A3o%20final%20para%20envio.pdf> acesso em 06/12/2012.
- CADE .Conselho Administrativo de Defesa Econômica.Guia Prático do CADE : a defesa da concorrência no Brasil. CADE Practical Guide : the defense of competition in Brazil / CADE – 3. ed. revista, ampliada e bilíngue = 3rd. edition revised and expanded. – São Paulo : CIEE, 2007.
- DACIN, T.. Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms, *Academy of Management Journal*, v. 40, n.1, p 46-81, 1997.
- DATTA, D.K.; RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions*. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 5, p. 529-558, 1991.
- DIMAGGIO, P. ; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n.2, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- GATES, S. & P. VERY . “How Acquirers Measure Performance During M&A Integration”, *Management*, VII (26), p. 4-13, 2002.
- GOY, L. e DUARTE, P. SAIBA MAIS-Novo Cade terá rito sumário para casos mais simples. Link: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRSPE86206G20120703?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0&sp=true>> acesso em 04/12/2012.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 5, p.1052 -1081, 1993.
- GROSSE, R. & TREVINO, L. New Institutional Economics and FDI location in Central and Eastern Europe, *Management International Review*, v.45, n.2, p. 123-145, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen M. Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 488-511, 1988.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- FERREIRA, M.P; LI, D. ; JANG, Y. Foreign entry strategies: Strategic adaptation to the various facets of the institutional environments. *Development and Society*, v. 38, n.1,p. 27-55, 2009.
- HARDING, D.; ROVIT, S. Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação, Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2005.
- HAVEMAN, H. A. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*. v. 38, n. 4, p. 593-627, 1993.
- HAYWARD, M.; HAMBRICK, D. Explaining the premium paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris, *Administrative Science Quarterly*, v.42, n.1, p. 103-127, 1997.
- HAYWARD, M.. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 1, p. 21-39, 2002.
- HARZING, A-W. Acquisitions versus greenfield Investments: international strategy and Management of entry modes, *Strategic Management Journal*, v.23, p 211–227, 2002
- HENNART, J.F, REDDY, S. The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States, *Strategic Management Journal*, v.18, p. 1-12,1997.
- KRISHNAN, H. A., HITT, M. A., & PARK, D. Acquisition premiums, subsequent workforce reductions, and post-acquisition performance. *Journal of Management Studies*, v.44, n.5, p. 709-732, 2007.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.
- LIMA, Ticiana Nogueira da Cruz. O processo administrativo no CADE e os problemas da regulação concorrencial brasileira. 2009. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-06072011-094418/>>. Acesso em: 2012-12-09.
- MELO, I., TINOCO, J, YOSHITAKE, M.. Combinação de Negócios no Brasil em empresas de capital aberto no período de 2005 a 2008: Identificação dos Impactos nas Demonstrações Financeiras. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, Brasil, 4, nov. 2012. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3142/3166>. Acesso em: 09 Dec. 2012.
- MENDES, L.. Brazilian National Champions and Antitrust Policy: Interaction and Challenges (May 4, 2012). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2051194> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2051194>
- MOROSINI, P., SHANE, S., SINGH, H. National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Studies*, v. 29, n.1, p:137-158, 1998.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

RANKING THE BRANDS. Diageo. Link:<<http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=155>>, acesso 08/12/2012

RANKING THE BRANDS. Johnnie Walker. Link: <<http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=311>>, acesso 08/12/2012.

REDAELLI, E. J. Isomorfismo como vantagem competitiva: um estudo de caso numa rede de distribuidores. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, v. 01/2011, p. 1-15, 2011.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica*. v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SEAE. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Relatório de Gestão de 2011 SEAE- MF. Link: <http://www.seae.fazenda.gov.br/conheca_seae/relatorios_gestao> acesso em 05 dez 2012.

STAHL, G. , VOIGT, A. Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination, *Organization Science*, v.19, n.1, p 160-176, 2008.

TANURE, Betânia, CANÇADO, Vera L.. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v.. 45. n. 2 . 2005.

TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, V.31, nº 1, p.14-31, Janeiro/ Março, 1996.

TUCH C, O’SULLIVAN N. The impact of acquisitions on firm performance: a review of evidence. *Int J Manag Rev* 9:141–170. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00206.x, 2007.

WILLIAMSON, O. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v.87,n.3,p 548-577, 1981.

WOOD JR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e Aquisições no Brasil. . *Revista de Administração de Empresas Executivo* vol. 2 n 4 nov 2003 a jan 2004.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e metodos. 2.ed. Sao Paulo: Bookman, 2001.