

Questões para revisão

1. Por que as estratégias de fusão e aquisição são comuns em muitas empresas que competem na economia global?
2. Quais são as razões para as companhias usarem as decisões estratégicas como um meio de alcançar competitividade estratégica?
3. Quais são os sete principais problemas que afetam os esforços da organização para usar uma estratégia de aquisição de maneira bem-sucedida?
4. Quais são os atributos associados a uma estratégia de aquisição bem-sucedida?
5. O que é a estratégia de reestruturação e quais são suas formas comuns?
6. Quais são os resultados de curto e de longo prazo associados às diferentes estratégias de aquisição?

Minicase

Aquisições estratégicas e integração acelerada: habilidades essenciais da Cisco Systems

A Cisco Systems está no negócio de criar infraestrutura para permitir o funcionamento da Internet. Com a evolução tecnológica, foi obrigada a acompanhar as mudanças. Como parte dessa evolução, tem utilizado a estratégia de aquisição, relacionada e não relacionada, para criar produtos de rede e ampliar seu alcance a novas áreas. Inicialmente, a conectividade digital era importante para utilizar e-mail, navegar na web e fazer pesquisas. Depois, evoluiu para a economia de rede, que favorece o comércio eletrônico, a cadeia de suprimentos e a colaboração digital. Agora, a fase de interação digital impulsionou a Cisco a desenvolver infraestruturas para mídias sociais, computação móvel e em nuvem e vídeo digital. A próxima fase parece ser a "Internet de tudo", que conecta pessoas, processos e dados. Isso vai exigir pressupostos básicos em roteamento, comutação e serviços, bem como amplos *data centers* para facilitar a visualização por meio da computação em nuvem. Vídeo e colaboração, bem como a arquitetura básica dos negócios, serão transformados para se tornarem o sustentáculo dos negócios estratégicos. Ademais, ter segurança digital rígida será primordial.

A empresa ingressou em diversos ramos de negócio nos quais compete por meio de aquisições. Em 2012, por exemplo, adquiriu o desenvolvedor de software para TV, NDS, por 5 bilhões de dólares. O NDS Group desenvolve software para redes de televisão. Em particular, suas soluções permitem que os provedores de TV por assinatura forneçam conteúdo digital para TVs, DVRs, PCs e outros dispositivos de multimídia. Ela fornece soluções que protegem o conteúdo digital de modo que somente os assinantes possam acessá-lo. Em razão do enfoque da Cisco ser dirigido aos clientes, tem procurado ajudá-los a captar essas transições de mercado e atender às suas necessidades específicas.

Naturalmente, a Cisco também desenvolve roteadores que permitem que dados de vídeo e comunicações por e-mail se unam por meio de seus servidores blade (servidores individuais e modulares que reduzem o cabeamento). Esses roteadores e servidores suportam a computação em nuvem para dispositivos móveis, os quais fornecem o vídeo que o software da NDS habilita em computadores e dispositivos móveis.

Em 2012, a Cisco também adquiriu a Meraki por 1,2 bilhão de dólares. A Meraki fornece soluções que otimizam os serviços na nuvem. Por exemplo, oferece aos clientes de médio porte Wi-Fi, comutação, segurança e gestão de dispositivos móveis centralizados em um conjunto de servidores em nuvem. Por exemplo, se você é um convidado em uma universidade ou em uma empresa às quais ela dá suporte, você pode utilizar seu próprio dispositivo pessoal em rede, o que permite rede de convidados e facilita o controle de aplicativos. Ela também gerencia *firewall* e outros serviços avançados de rede para manter a segurança.

John Chambers, CEO da Cisco, tem ajudado na mudança da empresa por meio de diversas transições. No setor de TI, 90% das aquisições fracassam. No entanto, como observa Chambers, "embora a Cisco faça melhor do que ninguém, sabemos que um terço de nossas aquisições não vão prosperar". Chambers trabalhava para empresas que não conseguiam fazer transições com sucesso. A Wang Laboratories fracassou em uma transição e, após enfrentar isso como executivo, Chambers aprendeu a ter uma "paranoia saudável". Ele acrescenta, "mais do que tudo, eu tentei fazer da Cisco uma empresa capaz de vislumbrar grandes transições e realizá-las". A única maneira de fazer isso é "ouvir os clientes muito de perto" para compreender as mudanças necessárias.

A medida que a Cisco avança na transição para a rede de tudo, não só deve gerenciar a nuvem, mas também deve fornecer serviços para dispositivos móveis que operam em redes de celulares. Assim, a empresa também adquiriu a Intucell, desenvolvedora de software de rede auto-otimizante, por 475 milhões de dólares. Além disso, adquiriu a Truviso, Inc., fornecedora de análise de dados e softwares de relatórios, por um preço não revelado (a Truviso, com sede em Israel, foi de propriedade parcial de empresas de capital de risco). Mais recentemente, a Cisco adquiriu a Ubiquisys, que reduz os custos das operadoras de telefonia móvel “transferindo o tráfego de torres congestionadas para locais mais específicos em um escritório, casa ou espaço público, o que também aumenta a confiabilidade do serviço”. Essa abordagem de transferência de tráfego é particularmente eficiente quando se busca melhorar a “cobertura em áreas com grande fluxo como estádios, centros de convenções e estações de metrô”. Essas aquisições ajudam os clientes da rede de celular a gerenciar seus produtos de maneira mais eficiente em relação ao fornecimento de serviços de dados, e-mail e vídeo. Como é possível notar, nessas aquisições, a Cisco agiu de forma estratégica para ingressar em novas áreas, à medida que seu ambiente foi sofrendo transformações, dessa forma conseguiu se informar e obter conhecimento sobre novas tecnologias.

No decorrer dessa rápida transformação, a Cisco desenvolveu uma habilidade particular de integrar aquisições. Ao considerar uma aquisição, em conjunto com uma *due diligence* financeira para certificar-se de que está pagando o preço justo, a Cisco desenvol-

ve um plano detalhado para uma possível integração após a fusão. Ela começa a se comunicar cedo com os *stakeholders* sobre os planos de integração e realiza *post-mortems* rigorosos para identificar maneiras de “tornar as integrações subsequentes mais eficientes e eficazes”. Uma vez concluída a negociação, a empresa tem um bom desempenho quando o negócio se torna público. A Cisco está pronta “desde o primeiro dia para explicar como as duas empresas vão se unir e fornecer valor único e como o próprio esforço de integração será estruturado para obter valor”. A empresa não “quer que a organização [adquirida] vá ao limbo”, o que pode acontecer se o processo de integração não for bem pensado. Além disso, durante o processo de integração, é importante saber até onde a integração deve ir. Às vezes, a integração é muito profunda e o valor que estava sendo buscado na aquisição é eliminado. Pode ser que seja necessário manter os negócios separados das outras operações da Cisco, para permitir que eles operem sem integração até que o aprendizado necessário seja concluído. “A Cisco aprendeu da maneira mais difícil que transações complexas exigem que se saiba a que alto nível de detalhes se deve chegar para gerar valor.”

Fontes: L. Capron, 2013, Cisco's corporate development portfolio: A blend of building, borrowing, and buying, *Strategy & Leadership*, 41(2): 27-30; D. FitzGerald, S. Chaudhuri, 2013, Corporate news: Cisco doubles down on small cell transmitters with Ubiquisys, *Wall Street Journal*, 4 abr., B7; T. Geron, 2012, Meraki Cisco deal a boost for Sequoia, Google connected VCs, *Forbes*, 19 nov., 18; R. Karlgaard, 2012, Cisco's Chambers: Driving change, *Forbes*, 22 fev., 68; A. Moscaritolo, 2012, Cisco to acquire TV software developer NDS for \$5 billion, *PC Magazine*, 1º mar.; B. Worthern, D. Cimilluca, A. Das, 2012, Cisco hedges bet on video delivery, *Wall Street Journal*, 16 mar., B1; R. Myers, 2011, Integration acceleration, *CFO*, 27: 52-57.

Questões para discussão

1. Considerando a seção “Razões para as Aquisições”, quais são os principais motivos da estratégia de aquisição da Cisco?
2. Das aquisições que a Cisco concluiu, quais são as horizontais e quais são as verticais? Quais delas você acredita ter maior probabilidade de ser bem-sucedida e por quê?
3. Explique a opinião de John Chambers sobre aquisições. Como o ponto de vista dele afetou a natureza da estratégia de aquisição da Cisco?
4. Descreva o plano principal que a Cisco implementou para orientar a integração de uma empresa adquirida. Quais são os pontos fortes desse plano e quais são as possíveis fraquezas?

Notas

1. M. Menz, S. Kunisch, D. J. Collis, 2015, The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective, *Academy of Management Annals*, 9: 633-714; M. Gruber, I. C. MacMillan, J. D. Thompson, 2012, From minds to markets: How human capital endowments shape market opportunity identification of technology start-ups, *Journal of Management*, 38: 1421-1449; D. J. Teece, 2010, Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management, *Industrial and Corporate Change*, 19: 297-316.
2. R. Ragozzino, D. P. Blevins, 2015, Venturebacked firms: How does venture capital involvement affect their likelihood of going public or being acquired? *Entrepreneurship Theory and Practice*, no prelo;
3. H. R. Greve, 2011, Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms, *Strategic Management Journal*, 32: 103-114; R. Ragozzino, J. J. Reuer, 2010, The opportunities and challenges of entrepreneurial acquisitions, *European Management Review*, 70: 80-90.
3. P. X. Meschi, E. Metals, 2015, Too big to learn: The effects of major acquisition failures on subsequent acquisition divestment, *British Journal of Management*, no prelo; K. Muehlfeld, P. Rao Sahib, A. Van Witteloostuijn, 2012, A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in