



PAULO HENRIQUE MORETTI LUCHESI

**FUSÕES E AQUISIÇÕES E VANTAGEM COMPETITIVA: O
CASO DA GIGA SECURITY**

LAVRAS-MG

2018

PAULO HENRIQUE MORETTI LUCHESI

**FUSÕES E AQUISIÇÕES E VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DA GIGA
SECURITY**

Monografia apresentada à Universidade
Federal de Lavras, como parte das
exigências do Curso de Administração
Pública, para obtenção do título de
Bacharel.

Profa. DSc. Cristina Lelis Leal Calegario
Orientadora
DSc. Mariane Figueira
Coorientador

**LAVRAS-MG
2018**

*Aos meus amados pais pelo exemplo de vida e apoio incondicional,
José Paulo Luchesi e Maria Regina Moretti Luchesi.
As minhas amadas irmãs pelo apoio incondicional em todos os momentos,
Bruna Moretti Luchesi e Raquel Moretti Luchesi.
Dedico.*

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Estudos em Economia Industrial e Negócios Internacionais (GEINI), por todos os ensinamentos e oportunidades durante minha iniciação científica e suporte para meu trabalho de conclusão de curso.

À minha orientadora Cristina Lelis Leal Calegario, pela orientação e pelos ensinamentos.

À minha coorientadora Mariane Figueira, que tanto me ensinou durante os dois anos de iniciação científica e me deu apoio.

Ao membro da minha banca Janderson Martins Vaz.

À Universidade Federal de Lavras, ao Departamento de Administração e Economia.

À FAPEMIG, pela concessão de bolsas de estudo.

À empresa Giga Security, que me forneceu os dados para a realização desse trabalho, especialmente a Bruno Gouvêa, CEO da empresa.

Aos meus pais, José Paulo e Maria Regina, que nunca mediram esforços para que eu concluísse a graduação, me dando sempre todo o suporte possível e amor incondicional. As minhas irmãs Bruna e Raquel, que me transmitem um carinho imenso todos os dias da minha vida. À minha avó Maria, a minha falecida avó Hilda, aos meus primos, tios, tias, todos familiares, vocês todos foram muito importantes ao longo desses anos.

Aos meus amigos de São Carlos, que sempre estiveram ao meu lado.

À República Baviera, por essa experiência excepcional que foi morar em uma República. Todos os irmãos que morei ao longo desses anos, vocês fazem parte dessa conquista. Em todos os momentos bons e ruins que a República passou, estávamos sempre juntos apoiando um ao outro, muito obrigado!

Às Repúblicas de Lavras que fizeram parte da minha vida ao longo desses anos, em especial a República Coice de Mula.

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

O tema fusões e aquisições (F&A), vem sendo abordado e tem ganhado destaque com maior frequência nos meios empresariais, mostrando que esses processos são compreendidos como estratégias empresariais. Essa busca por fusões e aquisições, se justifica devido à forte competição existente entre as empresas. Dessa forma, torna-se importante investigar se o processo de fusão e aquisição gerou vantagem competitiva para a empresa pesquisada. Esse trabalho teve por objetivo compreender se o processo de aquisição da empresa Giga Security pelo Grupo Multilaser, beneficiou na melhoria dos recursos estratégicos e consequentemente na vantagem competitiva da empresa Giga Security. A presente pesquisa desenvolveu um estudo de caso único em que a unidade caso foi a empresa Giga Security. Os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada com o CEO da empresa Giga Security. O estudo desenvolvido da empresa Giga Security que foi adquirida pelo Grupo Multilaser em março de 2017 mostrou que a empresa Giga Security se beneficiou do processo de aquisição, expandindo seus recursos estratégicos financeiros, físicos, individuais e organizacionais e aumentando sua vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições; Vantagem Competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	8
1.2 O SETOR DE SEGURANÇA ELETRÔNICA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	11
2.2 TIPOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES	13
2.3 MOTIVAÇÕES PARA A OCORRÊNCIA PARA O PROCESSO DE F&As.....	14
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E RECURSOS ESTRATÉGICOS	15
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 A COLETA DOS DADOS.....	18
3.2 A ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1 EMPRESAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO	20
4.1.1 A GIGA SECURITY.....	20
4.1.2 O GRUPO MULTILASER	24
4.2 RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	28
4.2.1 TIPO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO.....	28
4.2.2 MOTIVOS PARA A FUSÃO E AQUISIÇÃO.....	28
4.2.3 RECURSOS DA FIRMA APÓS O PROCESSO DE AQUISIÇÃO	29
5 CONCLUSÃO.....	32
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
7 ANEXOS.....	36

1 INTRODUÇÃO

O tema fusões e aquisições (F&As), vem sendo abordado e tem ganhado destaque com maior frequência nos meios empresariais, mostrando que esses processos são compreendidos como estratégias empresariais.

Até os anos 80, eram raras as práticas de F&As no Brasil, mas com a crescente globalização essas práticas passaram a ser cada vez mais usadas no mercado. A busca por crescimento e diversificação, sinergias através de economias de escala e aumento de capacidades são alguns dos motivos que têm feito as empresas buscarem esse processo (SUEN; KIMURA, 1997).

Em tempos de crise, como nos últimos anos, com o crescimento lento das empresas, as empresas no Brasil têm apostado mais ainda em fusões e aquisições (EXAME, 2015). De acordo com pesquisa divulgada pela revista Exame (EXAME 2015), 23% das empresas participantes da pesquisa compraram ativos de seus concorrentes, 21% assumiram outras corporações, 13% venderam seus ativos e 11% participaram de joint-ventures. Ainda segundo essa pesquisa, 39% pretendem adquirir concorrentes, 36% almejam fusões e 34% aspiram comprar ativos de outras companhias.

Essa forte busca por fusões e aquisições, se justifica devido à existência de competição dentro do mercado, pela grande concorrência que existe entre as empresas atualmente.

Nesse contexto, para se ter algo a mais dentro da competição, empresas buscam ampliar seus recursos estratégicos para obter maior vantagem competitiva no mercado (BARNEY, 1991). Segundo Barney (1991), as empresas possuem uma vantagem competitiva quando implementam uma estratégia que nenhuma outra empresa usa simultaneamente. Para Porter (2004), o foco principal de uma organização deve ser a estratégia, colocar o crescimento acima da estratégia é cometer um erro que muitas organizações cometem.

Diante do cenário de competitividade exposto, o presente trabalho desenvolveu um estudo de caso único com a empresa Giga Security, visando compreender como o processo de aquisição entre o Grupo Multilaser e a empresa Giga Security beneficiou a melhoria dos recursos estratégicos e a vantagem competitiva da empresa Giga Security.

A empresa Giga Security foi adquirida pelo Grupo Multilaser em março de 2017. A coleta de dados foi feita através de uma entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas. O entrevistado foi o CEO e fundador da empresa Giga Security, escolhido por seu conhecimento sobre a história, a evolução e os produtos da empresa.

A entrevista foi gravada e inteiramente transcrita e os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo.

A estrutura desse trabalho inclui, além do tópico inicial da introdução, os objetivos do estudo e um tópico que apresentou o setor de segurança eletrônica. A seção de número dois apresentou uma revisão teórica da literatura sobre fusões e aquisições e a contribuição que os recursos estratégicos têm para a vantagem competitiva. Após o referencial teórico, foram apresentados os processos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados. Na seção de número quatro foram apresentados os resultados e discussão do presente estudo englobando o estudo de caso desenvolvido sobre a empresa Giga Security. Na seção cinco foram apresentadas as conclusões desse estudo.

Acredita-se que a contribuição desse estudo se relaciona com outras pesquisas na área de F&A e vantagem competitiva de empresas, após o processo de F&A.

1.1 Objetivos

Esse trabalho teve por objetivo compreender se o processo de aquisição da empresa Giga Security pelo Grupo Multilaser, beneficiou na melhoria dos recursos estratégicos e consequentemente na vantagem competitiva da empresa Giga Security.

Dentre os objetivos específicos, procurou-se:

1. Descrever as empresas envolvidas no caso;
2. Descrever qual foi o tipo de aquisição implementado;
3. Descrever quais foram os motivos que levaram ao processo de aquisição da empresa Giga Security; e
4. Levantar quais foram os recursos estratégicos adquiridos pela empresa após a sua aquisição, e como eles beneficiaram a mesma.

1.2 O setor de segurança eletrônica

Se o ano de 2016 foi um ano de crise, segundo a InsideSistemas (2017), isso não ocorreu para o setor de segurança eletrônica, pois apesar de o cenário econômico nacional passar por um momento delicado, o setor como outros poucos segmentos permaneceu em crescimento.

O mercado de segurança eletrônica continua em crescimento no Brasil. De acordo com a InsideSistemas (2017), existem hoje no Brasil mais de 20 mil CNPJs que possuem em sua atividade principal ou secundária na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) a descrição de atividades de monitoramento de sistemas de segurança eletrônica.

(InsideSistemas, 2017). A figura 1, mostra a distribuição de empresas do ramo por região no ano de 2015.

Figura 1 - Distribuição de Empresas por Região



Fonte: SinergiaSeg (2015)

Os dados da InsideSistemas (2017) apontam as principais regiões com maior crescimento do país no ramo: região Sul (8,83%), Sudeste (8,63%), Centro-Oeste (8,52%), Norte (7,63%), Nordeste (7,01%).

A Câmara dos Deputados aprovou em novembro de 2016, o projeto de lei conhecido como Estatuto de Segurança Privada, que tem como foco regulamentar a atuação das empresas de segurança privada e transporte de valores. Esse projeto estabelece que essas empresas devem seguir normas, que para o setor de segurança eletrônica representa uma vitória, pois proporciona mais confiabilidade ao mercado de segurança eletrônica.

No Brasil existe a Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE). Iniciada em 1995, começou com a iniciativa de um grupo de empresários brasileiros. A ABESE promove profissionalização no segmento, através de pesquisas, cursos, palestras, seminários, fóruns e debates. A associação tem como objetivo assegurar a qualidade dos produtos e serviços do segmento de sistemas eletrônicos de segurança, através do selo de qualidade ABESE. Além disso a associação criou a EXPOSEC, que é a maior e mais importante feira de segurança eletrônica da América Latina, reunindo todos os anos na cidade de São Paulo, o que há de mais novo nesse mercado.

A EXPOSEC (Feira Nacional de Segurança), é o principal evento da América Latina no setor de segurança eletrônica, com vinte edições já realizadas (SECURITY, 2017). A feira

é organizada por Cipa Fiera Milano e ABESE. O evento traz mais de 800 marcas expositoras e público de 42 mil profissionais do setor (SECUIRTY, 2017).

A figura 2 apresenta o *stand* da empresa Giga Security na feria EXPOSEC.

Figura 2 – Giga Security no EXPOSEC



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

O tópico a seguir apresenta o referencial teórico dos presente estudo, com os principais conceitos para apresentação dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo aborda o tema de fusões e aquisições, os tipos de fusões e aquisições, os motivos que levam a fusões e aquisições e o tema vantagem competitiva e recursos estratégicos da firma.

2.1 Fusões e Aquisições

Existem diferentes maneiras de combinações estratégicas entre empresas, que vão de relações informais até aquisição de uma delas, com o desaparecimento completo de uma das empresas (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003). Assim, os conceitos de Fusões e Aquisições (F&As) vêm ganhando destaque nos meios empresariais, mostrando que os processos de F&A participam ativamente no que se refere a estratégias empresariais. Neste tópico serão apresentados alguns conceitos de Fusões e Aquisições.

Fusões e Aquisições envolvem a conjunção de duas ou mais organizações. As fusões normalmente decorrem de acordo entre duas empresas, em ambiente amigável. Por sua vez, as aquisições, geralmente envolvem empresas de portes diferentes, sendo uma empresa maior adquirindo uma menor, podendo ocorrer pelo desejo unilateral da adquirente ou de forma amigável (ALLEXPERT, 2009).

Para Pereira et al (2006, p.2)

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá pessoa jurídica extinta.

Dessa maneira para Santos e Arbex (2011), compreende-se que de uma maneira mais clara, a fusão é vista como a união de duas ou mais empresas para criar uma nova força com mais poder de mercado.

De acordo com Goldner e Araújo (2004, p. 3) “as empresas estão utilizando as fusões e aquisições, além de alianças estratégicas, como instrumento de alavancagem e de melhoria na gestão de seus negócios.” Ainda nesse contexto, Sindoni (2014), destaca que F&As, é uma fonte relevante da atividade econômica.

Então entende-se que Fusões e aquisições (F&A) são maneiras estratégicas bastante utilizadas que visam o crescimento das empresas. Observa-se que as F&As ocorrem em

diversos setores da indústria. As ocorrências de F&As tiveram grande crescimento nas décadas de 80 e 90, sendo elas embaladas pelo grande desenvolvimento do setor de telecomunicações, integração de diversos mercados e também da abertura da economia de diversos países (CAMARGOS; COUTINHO, 2008; CAMARGOS; BARBOSA, 2010).

No Brasil, segundo Araújo (2015), a fase de liberação econômica dos anos 1990 e o movimento de privatizações alavancado pelo Plano Nacional de Desestatização – PND (lei nº 8031/1990), possibilitou que as empresas fizessem grandes aquisições em setores relevantes da economia.

Segundo dados da KPMG (2017), que realiza pesquisa de F&A no Brasil desde 1994, de 1998 a 2017, foram realizadas 10.632 transações de F&A no Brasil, sendo líder em transações o setor de tecnologia da informação com 1.247, seguido por alimentos, bebidas e fumo com 835, serviços de empresa com 570 e companhias energéticas com 538. Na figura 3 estão os dez setores com maior número de transações de F&A entre 1998 a 2017.

Figura 3 – Ranking dos setores com mais transações de F&A no Brasil entre 1998 e 2017

#	setor / sector	total
1º	Tecnologia da informação (TI) / Information technology (IT)	1.247
2º	Alimentos, bebidas e fumo / Food, beverages and tobacco	835
3º	Serviços para empresas/ Company services	570
4º	Companhias energéticas / Energy companies	538
5º	Telecomunicações e mídia / Telecommunications and media	501
6º	Instituições financeiras / Financial institutions	467
7º	Publicidade e editoras / Advertising and publishing houses	429
8º	Empresas de internet / Internet companies	414
9º	Petrolífero / Oil & Gas	371
10º	Imobiliário / Real Estate	321

Fonte: KPMG (2017)

Até o final do primeiro semestre de 2017 o Brasil já somava um total de 385 transações de F&A. A liderança de ocorrências até o primeiro semestre foi do setor de empresas de internet, com 48 transações, seguido por tecnologias da informação (TI), com 47 transações, serviços para empresas com 29 transações e alimentos, bebidas e fumo com 28

transações. Na figura 4 estão os dez setores com maior número de transações no primeiro semestre de 2017.

Figura 4 – Ranking dos setores com mais transações de F&A no Brasil até primeiro semestre de 2017.

#	setor / sector	total
1º	Empresas de internet / Internet companies	48
2º	Tecnologia da informação (TI) / Information technology (IT)	47
3º	Serviços para empresas/ Company services	29
4º	Alimentos, bebidas e fumo / Food, beverages and tobacco	28
5º	Hospitais e Labs. de Análises Clínicas / Hospitals and Clinical Analysis Labs.	22
6º	Educação / Education	14
	Petrolífero / Oil & Gas	14
	Publicidade e editoras / Advertising and publishing houses	14
9º	Companhias energéticas / Energy companies	13
10º	Lojas de varejo / Retail outlets	10

Fonte: KPMG (2017)

No estudo sobre F&As é importante analisar o tipo de transação ocorrida. A seção a seguir esclareceu sobre os tipos de F&As existentes, de acordo com a literatura.

2.2 Tipos de Fusões e Aquisições

O processo de F&A pode se apresentar de diversas formas e tipos, se diferenciando pelo objetivo da organização. De acordo com Suen e Kimura (1997), as três formas mais importantes que o processo de fusão pode assumir são: integração horizontal, integração vertical e integração de conglomerados.

A integração horizontal engloba empresas que atuam no mesmo ramo de negócios, tendo como principal razão para a transação a redução de custos e a expansão das atividades da empresa (SUEN; KIMURA, 1997).

A integração vertical, caracteriza-se por empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva e estão em diferentes etapas do processo de produção, como exemplo uma empresa alimentícia de massa compra um moinho de trigo (SUEN; KIMURA, 1997). Ainda segundo

esses autores ela tem por objetivo eliminar os custos de transação externos, geralmente entre fornecedores e distribuidores.

Suen e Kimura (1997), definem que integração de conglomerados é aonde unem-se empresas que não possuem relação em seus negócios, com a intenção de intensificar investimentos e aproveitar oportunidades de negócio.

Rock (1994), caracteriza os tipos de fusões e aquisições de maneira semelhante a Suen e Kimura (1997), mas dando ênfase para o mercado relevante. Para o autor, a classificação de F&A passa pela definição de mercado, que é considerada o estágio fundamental no processo de avaliação dessas transações. Ainda segundo o autor, a mesma operação pode ser classificada de forma diferente, dando como exemplo uma operação que envolve um produtor de latas de alumínio e um produtor de garrafas: se considerar os dois como produtos distintos, seria classificado como conglomerado, mas se classificar como materiais de embalagens trata-se de uma fusão horizontal.

A próxima seção do trabalho apresenta quais são os motivos que levam ao processo de F&As.

2.3 Motivações para a ocorrência para o processo de F&As

Diferentes são os motivos que as empresas buscam para realizar fusões e aquisições. Segundo Suen e Kimura (1997), a literatura apresenta esses diferentes motivos, sendo que esses podem ser apresentados em três grandes contextos principais que são: crescimento e diversificação, sinergia e aumento de capacidades (Quadro 1).

Quadro 1 – Motivos para F&A

Crescimento e diversificação	Buscar crescimento acelerado, seja em participação de mercado, tamanho da empresa e diversificação de produtos da empresa. Através dessas estratégias citadas, a empresa pode ter uma melhor inserção no mercado quebrando diversas barreiras mercadológicas e culturais.
Sinergia	As sinergias se caracterizam pelas economias de escala, ou seja, resultantes da redução de custos indiretos da empresa

	fusionada.
Aumento de capacidades	Quando empresas realizam a transação com o intuito de aumentar suas capacidades. Esse aumento de capacidades pode estar relacionado a capacidades administrativas, tecnologias, capacidades financeiras.

Fonte: Baseado em Suen e Kimura (1997).

Após serem apresentadas as definições de F&As, os seus tipos e as motivações para ocorrência das mesmas, o próximo tópico apresenta o que é a vantagem competitiva e quais são os recursos estratégicos da firma existentes.

2.4 Vantagem competitiva e recursos estratégicos

Segundo Hitt, Ireland e Hokisson (2005), a competitividade estratégica é alcançada por uma empresa quando ela é efetiva em uma formulação e implementação de uma estratégia que gere valor para a empresa.

Hoje em dia, um pensamento adotado na área de estratégia de empresas, é que a vantagem competitiva de uma empresa, varia de acordo com as estratégias que ela adota e a continuidade dessa vantagem está baseada no seu processo de criação de valor (GOHR et al, 2011). Sendo assim, de acordo com Besanko et al (2006) citado por Gohr et al (2011), existem duas maneiras por meio das quais as empresas podem criar maior valor do que outras empresas: 1 – ajustando sua cadeia de valor diferente dos rivais; e 2 – ajustando sua cadeia de valor semelhante dos rivais, mas desenvolvendo suas atividades com maior eficiência, ou seja, com recursos que os concorrentes não possuem.

Dessa maneira, para Oliveira, Forte e Aragão (2007), quando a empresa implementar as referidas estratégias ela estará obtendo uma vantagem competitiva sobre as outras. Para Porter (1995), é através do valor que uma empresa tem condições de criar para seus clientes que surge a vantagem competitiva, por meio de diferenciação e liderança de custos.

Tomando como pano de fundo a forte busca por vantagem competitiva, Camargos e Barros (2009) citado por Santos (2013), argumentam que as transações de fusões e aquisições vêm sendo adotadas como uma estratégia de inúmeros ganhos de recursos no mundo todo, sendo esses ganhos em redução de custos, novos mercados, acesso a novos conhecimentos, recursos financeiros, matérias primas, recursos tecnológicos. Segundo Santos (2013), alcançar

vantagens competitivas através de fusões e aquisições, demanda um grande esforço de entendimento das variáveis que o cercam, como gerenciamento de recursos tangíveis e intangíveis que as empresas possuem. De acordo com Iudícibus (2009), recurso tangível é algo material, real, como imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, e recurso intangível, é algo imaterial, como marca, capacidade de geração de valor, inovação, entre outros.

Dessa maneira, os recursos estratégicos são compreendidos como essenciais para definir a estratégia e a vantagem competitiva das organizações, sendo esses recursos pressupostos básicos da Visão Baseada em Recursos (VBR) (GOHR et al, 2011).

A VBR surge como uma teoria relevante para se analisar os recursos das organizações e como eles permitem a sustentação da vantagem competitiva da empresa (BARNEY, 2001). Para Barney e Hasterly (2007), os recursos estratégicos são os ativos controlados pela empresa, e a partir deles, as empresas se habilitam a implementar estratégias eficientes. Os autores classificam os recursos como: financeiros, físicos, individuais e organizacionais (Quadro 2).

Quadro 2 – Tipos de recursos

<u>Tipos de recursos</u>	<u>Características</u>
Financeiros	Dinheiro advindo de fontes que a empresa utiliza para criar suas estratégias. Ex: acionistas, bancos.
Físicos	Tecnologia física que a empresa utiliza que envolve. Ex: máquinas e equipamentos, localização geográfica, matéria-prima.
Individuais	Todo treinamento, experiência, visão e competências para gerenciar processos da empresa, englobando funcionários, gerentes, todos os níveis.
Organizacionais	Enquanto recursos individuais são atributos de cada indivíduo, os organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas. Estrutura da empresa, como ela se organiza, suas ferramentas de controle, seus

	sistemas de coordenação, cultura, reputação da empresa.
--	---

Fonte: Barney e Hasterly (2007).

3 METODOLOGIA

3.1 A coleta dos dados

A pesquisa realizada neste trabalho se propôs a analisar o que mudou na vantagem competitiva da empresa Giga Security após sua aquisição pela empresa Multilaser. Este trabalho foi desenvolvido sob a forma de uma pesquisa qualitativa (NEVES, 1996). De acordo com Neves (1996), esse tipo de pesquisa contribui para uma compreensão mais clara da realidade, tornando-a pertinente para identificar como e o que mudou na vantagem competitiva de uma empresa adquirida após o processo de fusão e aquisição.

Segundo Neves (1996), a partir da pesquisa qualitativa o pesquisador obtém dados descritivos em contato direto e interativo com o objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, “é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados” (NEVES, 1996).

Em relação aos objetivos a pesquisa se apresenta como uma pesquisa exploratória. Para Fontelles et al. (2009, p. 6):

Este tipo de pesquisa visa a uma primeira aproximação do pesquisador com o tema, para torná-lo mais familiarizado com os fatos e fenômenos relacionados ao problema a ser estudado. No estudo, o investigador irá buscar subsídios, não apenas para determinar a relação existente, mas, sobretudo, para conhecer o tipo de relação.

Como método empírico foi escolhido o estudo de caso, que segundo Yin (2005), pode ser utilizado para investigar fenômenos a partir de seus contextos reais, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. O critério utilizado para a seleção da unidade caso do estudo (a empresa Giga Security) compreendeu a escolha de uma empresa que havia recentemente passado por um processo de aquisição.

Quanto ao processo de coleta de dados, utilizou-se, além de dados documentais e bibliográficos, a entrevista (GIL, 2008) com um roteiro semi-estruturado (ver Anexos) formado por questões abertas, deixando a resposta a critério do entrevistado. A entrevista foi realizada através de vídeo conferência com o entrevistado e posteriormente transcrita para a análise dos dados. Gil (2008), define a entrevista como uma técnica em que o entrevistador se apresenta em frente ao entrevistado com perguntas, tendo como objetivo obter os dados que interessam a investigação.

Foi realizada uma entrevista com o CEO da empresa, adquirida pela empresa Multilaser. Optou-se por entrevistar apenas o CEO da empresa para que o processo fosse avaliado através de sua visão.

3.2 A análise do estudo de caso

Após a entrevista ser transcrita se iniciou o processo de análise dos dados, de forma qualitativa. O método escolhido para a análise dos dados foi o de análise de conteúdo (CAMPOS, 2004). Segundo Campos (2004), o método análise de conteúdo é muito utilizado em pesquisas qualitativas e compreende-se como um “conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento” (CAMPOS, 2004).

A análise dos dados seguiu tanto o modelo clássico quanto o modelo da análise fundamentada teoricamente, propostos por Gil (2009). Para Gil (2009), no modelo clássico de análise dos dados é o pesquisador que desenvolve uma estrutura capaz de reunir e organizar os dados coletados. Já na análise fundamentada teoricamente, os procedimentos analíticos são guiados por proposições teóricas (GIL, 2009). No presente estudo, a análise foi feita de acordo com a definição de recursos estratégicos para a organização que geram vantagem competitiva, seguindo Barney e Hasterly (2007), que são: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Após a identificação dos recursos estratégicos da empresa, montou-se uma tabela apresentando como estão os recursos da empresa, acrescentando trechos da entrevista que comprovavam o resultado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão do presente estudo estão divididos em duas partes. Em um primeiro momento são apresentadas as empresas Giga Security (adquirida) e a empresa Multilaser (adquirente), e em segundo lugar são expostas as mudanças ocorridas nos recursos estratégicos da Giga Security após o processo de aquisição.

4.1 Empresas envolvidas no processo de aquisição

4.1.1 A Giga Security

“A Multilaser é uma gigante do setor de eletrônicos, com faturamento bilionário, o que nos trará muito mais poder de investimentos. Vamos aumentar bastante nossa competitividade adotando uma atrativa política comercial com ganhos em marketing e atendimento para o canal de segurança, e também desenvolvendo um amplo mix de produtos de segurança. Tenho total convicção de que serão enormes as oportunidades para os parceiros que apostarem na marca Giga” (Bruno Gouvêa, CEO da empresa Giga Security).

A figura 5 apresenta o logotipo da empresa Giga Security.

Figura 5 – Logo marca Giga Security



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

No ano de 2005, no sul de Minas gerais na cidade de Santa Rita do Sapucaí, Bruno Gouvêa, fundador e atual CEO da empresa, possuía no Inatel (Instituto Nacional de Telecomunicações), a empresa NibTec. A empresa NibTec produzia pulseiras de identificação e rastreamento para recém-nascidos em maternidade.

Passados três anos, a NibTec fundiu com a empresa GigaStam, do ramo de estampa, dando assim, início ao projeto da família Gouvêa, para criar um grupo de empresas chamado Grupo Giga.

No ano de 2009, com a intenção de desenvolver equipamentos de segurança eletrônica com tecnologia e custos acessíveis para todo Brasil, a NibTec se transforma em Giga Security, mantendo o desenvolvimento da linha de controles de acesso de alta performance. Nesse mesmo ano a Giga Security firma um acordo com a Sony para usar os sensores de imagem da marca em sua linha de câmeras de segurança. Também no ano de 2009, a Giga Security instalou sua unidade fabril no polo industrial de Manaus.

O crescimento da empresa após 2009 foi acelerado, passando de um faturamento de aproximadamente 3 milhões de reais para 47 milhões de reais.

No ano de 2013 a empresa Giga Security recebeu um investimento de uma multinacional francesa, listada na bolsa de Paris. A empresa francesa comprou 51% da Giga Security com a visão de compra de 100%, e seguiu investindo até 2016.

Em 2016, a família Gouvêa reinvestiu na Giga Security, reassumindo integralmente a empresa. Para se tornar uma empresa relevante no mercado de segurança eletrônica, a Giga Security, viu que precisava de um porte maior do já existente. A partir disso, a empresa decidiu se juntar a um grande grupo (Grupo Multilaser), para alcançar esse porte empresarial e financeiro, ganhando maior competitividade no mercado de segurança eletrônica. Dessa forma, no ano seguinte, no início de 2017 a empresa foi comprada pela Multilaser, mas não deixou de existir, sendo agora pertencente do Grupo Multilaser.

A Giga Security possui uma lista grande de produtos que são comercializados, como câmeras de segurança *full HD*, *DVR Stand Alone* para gravação de imagens, organizadores de cabos, controles de acesso, sensor infravermelho, entre outros, sendo alguns deles apresentados nas figuras 6, 7, 8, 9, 10.

Figura 6 – Câmeras de segurança



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 7 – DVR *Stand alone*



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 8 – Organizadores de cabo



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 9 – Controle de acesso



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 10 – Sensor Infravermelho



Fonte: www.gigasecurity.com.br, acesso em 02/01/2018

A seção a seguir apresenta o Grupo Multilaser.

4.1.2 O Grupo Multilaser

“O excelente mix de produtos, o profundo respeito do canal e a competência no mercado de segurança por parte da Giga, somados à eficiência e força nas operações de fabricação, de venda, de suporte, de assistência e de garantia da Multilaser formam uma química vencedora para deixar a vida das pessoas cada vez melhor através da segurança” (Alexandre Ostrowiecki, fundador e presidente do Grupo Multilaser).

A figura 11 apresenta o logotipo da empresa Multilaser.

Figura 11 – Logo marca empresa Multilaser



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018

A Multilaser é uma empresa privada brasileira do ramo de eletrônicos e informática fundada em 1987 por Israel Ostrowiecki.

A empresa localiza-se na cidade de São Paulo, mas o seu complexo industrial está localizado na cidade de Extrema, Minas Gerais (figura 12), possuindo mais de 75.000 metros quadrados. A empresa Multilaser fábrica mais de 3 mil diferentes produtos.

Figura 12 – Sede fabril Grupo Multilaser



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018

Cronologia dos produtos:

- 1987: Inicia suas atividades como empresa de reciclagem de cartuchos
- 2004: Lançamento da linha de informática que incluía cartuchos de impressão, CD, DVD e mouses.
- 2006: Os eletrônicos começam a fazer parte da linha de produtos Multilaser, sendo que neste ano foram lançados aparelhos de som, acessórios para *notebook*, MP3 *player*, câmera digital e MP4.
- 2007: Inauguração do complexo industrial em Extrema (MG), iniciando a produção de *pen drives* em sua nova unidade fabril, e expandindo sua linha de informática e acessórios como mochilas, GPS, filmadoras.
- 2010: Começa a fabricar diferentes modelos de celulares
- 2011: Lançamento de novas linhas e diferentes modelos de *Tablets*.
- 2013: Nasce a Multikids, com produtos na categoria de brinquedos, esportes e eletrônicos, voltados para o público infantil, inclusive com a linha Baby.
- 2014: Ano de inauguração da Brasil Componentes.

- 2014/2017: Durante esse período, torna-se proprietária das marcas, Atrio, Pulse, Serene e Giga Security.

A empresa Multilaser encontra-se atualmente no ramo de produtos eletrônicos, sendo *smartphones*, *tablets*, impressoras, *home theaters*, GPS, pen drive, acessórios de informática, TV Digital, segurança eletrônica, entre outros, apresentados nas figuras 13, 14, 15, 16.

Figura 13 - *SmartPhones*



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 14 – Produtos de Informática



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 15 – Produtos de Áudio



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018

Figura 16 – Produtos Automotivos



Fonte: www.multilaser.com.br, acesso em 02/01/2018.

Com a intenção de se aprofundar mais no mercado de segurança eletrônica, o Grupo Multilaser se voltou para a Giga Security, por ser uma empresa com grande experiência no

mercado, para que a Giga Security pela sua experiência pudesse acelerar processo de inserção nesse mercado.

Para a Multilaser a compra foi de grande importância, pois o custo de investimento em P&D para se inserir no mercado de segurança eletrônica seria muito maior do que o custo para adquirir uma empresa.

O Grupo Multilaser possui além da Giga Security, outras quatro marcas, que são: Atrio, Pulesound, Multikids Baby e Multikids.

4.2 Recursos estratégicos e vantagem competitiva da firma

4.2.1 Tipo de Fusão e Aquisição

Após serem apresentados os conceitos de tipos de operação de F&A para o entrevistado, o mesmo classificou a transação ocorrida no início de 2017 entre o Grupo Multilaser e a Giga Security. Para o entrevistado se classifica como uma integração horizontal.

“[...] a Multilaser já estava no ramo de segurança eletrônica também, a gente atua no ramo de segurança eletrônica também, então foi uma forma de acelerar um negócio já existente dentro da empresa, entendeu? Então acho que foi mais horizontal mesmo.”.

4.2.2 Motivos para a Fusão e Aquisição

Depois de serem apresentados os motivos, segundo Suen e Kimura (1997), que levam as empresas buscarem realizar fusões e aquisições, tais como crescimento e diversificação, sinergia e aumento de capacidades, o entrevistado explicou que os três motivos se enquadram na operação.

Em relação ao motivo crescimento e diversificação, o entrevistado apontou que esse motivo é bem forte, pois quer crescer de tamanho no ramo de segurança eletrônica, ter uma maior participação de mercado e ao mesmo tempo diversificar seus produtos, sendo que o foco principal das duas empresas são diferentes.

A operação possibilitou a empresa Giga Security a gerar economias de escala, reduzindo seus custos, por meio da sinergia existente entre as empresas. O entrevistado aponta que não é necessário ter dois setores administrativos, não precisa ter duas assistências técnicas, nada precisa ser duplicado, englobando tudo em um só grupo e reduzindo custos.

Em relação ao aumento de capacidades, o porte do Grupo Multilaser favoreceu a Giga Security em todas as áreas, sendo nas capacidades administrativas, financeiramente, em tecnologias.

4.2.3 Recursos da firma após o processo de aquisição

Os recursos estratégicos identificados na entrevista são classificados de acordo com Barney e Hasterly (2007), sendo: 1 - recursos financeiros; 2 - recursos físicos; 3 – recursos individuais; e 4 - recursos organizacionais. Cada um dos recursos é apresentado detalhadamente mostrando o que mudou após o processo de aquisição. Após isso, conforme observado no quadro 3, os recursos são expostos acrescentando trechos da entrevista.

Os recursos financeiros da Giga Security aumentaram de maneira abrangente. Segundo o entrevistado “[...] O capital financeiro, a gente está inimaginável, a diferença do porte da empresa. “

A empresa que já faturava dezenas de milhões de reais, está faturando algumas dezenas a mais, segundo o entrevistado. Outro ponto chave, é o poder financeiro do Grupo Multilaser, apontou ele, que em 2017 está faturando 2 bilhões de reais. Dessa maneira a empresa está inserida em um grupo que pode dar suporte financeiro muito maior do que ela era capaz atuando sozinha.

A empresa Giga Security possui uma unidade fabril agora, junto com a Multilaser, na cidade de Extrema no sul de Minas Gerais, mas a sua área de pesquisa e desenvolvimento continua em Santa Rita do Sapucaí, também no sul de Minas Gerais.

A mudança para a cidade de Extrema – MG, possibilitou melhores oportunidades logísticas para se obter matéria-prima e uma maior capacidade de fabricação para a empresa. A empresa agora conta com duas sedes de fabricação sendo uma em Manaus e outra em Extrema. Por ser um balcão já utilizado pelo Grupo Multilaser, a Giga Security obteve maiores oportunidades com as máquinas e equipamentos do grupo, melhorando muito seus recursos físicos, aumentando criando maior vantagem competitiva.

Em seus recursos humanos, o entrevistado destaca, que é impressionante como tudo melhorou. Em um prazo de um ano, a Giga Security passou de 120 para 2 mil colaboradores. Dessa maneira, diversas oportunidades começaram a ser criadas dentro da empresa, trazendo maiores competências aos funcionários em geral.

O relacionamento entre as empresas como um todo (funcionários, executivos, etc), não foi apresentado como um problema. A Giga Security já tinha experiência pois participou de

um choque cultural quando foi adquirida pela francesa SomFy em 2013, então toda a equipe já possuía uma “cabeça aberta”, segundo o entrevistado, então a adaptação foi rápida.

Nos recursos organizacionais o entrevistado focou na agilidade para trabalhar do Grupo Multilaser. Segundo o entrevistado o Grupo Multilaser é uma empresa bilionária com a agilidade de uma pequena empresa. Assim, a empresa ganhou na velocidade de seus processos (ferramentas de controle, organização, sistemas de coordenação), tornando tudo mais rápido e dinâmico.

Quadro 3 – Identificação dos recursos estratégicos

<u>Recursos</u>	<u>Características</u>	<u>Trechos da entrevista</u>
Financeiros	Faturamento de dezenas de milhões, aporte financeiro com faturamento de 2 bilhões do grupo Multilaser.	“O capital financeiro, a gente está inimaginável a diferença do porte da empresa, a gente está faturando algumas dezenas de milhão [...] a gente conseguiu um porte financeiro muito maior como grupo.”
Físicos	Galpão do grupo Multilaser com capacidade de fabricação baseado em Extrema – MG, máquinas e equipamentos do grupo Multilaser, melhor logística pela localidade.	“Estamos com um galpão da Multilaser que tem capacidade de fabricação [...] aumentou bastante as nossas oportunidades com as máquinas e equipamentos deles.”
Individuais	Aumento de 120 para 2 mil funcionários, trazendo mais competências e oportunidades para os recursos humanos, fácil relacionamento entre as empresas.	“A gente está em uma empresa que tem hoje mais ou menos dois mil colaboradores, e a gente tinha na Giga antes 120.”

Organizacionais	Agilidade do Grupo Multilaser, velocidade nos processos.	“O Grupo Multilaser é uma empresa bilionária, mas com agilidade de uma pequena empresa, aqui as coisas são muito ágeis, tudo acontece de uma forma muito bacana [...] processos estão bem mais rápidos e dinâmicos.”
------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre os principais recursos da Giga Security, o entrevistado citou pontos fundamentais como os que possuem mais valor para a empresa: conhecimento da área de segurança eletrônica, conhecimento da cadeia logística, conhecimento da tecnologia e um bom conhecimento em vendas desse mercado. O know-how da empresa com essa tecnologia é muito amplo, como desenvolve-los, quais tecnologias existem dentro deles. Outro recurso de grande valor é o conhecimento da cadeia de suprimentos desse mercado, quais fornecedores existem fora do Brasil, os trâmites comerciais com eles, quem são os clientes. Além disso a empresa já possui grande relacionamento e confiança dos clientes.

Os produtos chaves da empresa Giga Security não sofreram mudanças. A empresa continua no ramo de câmeras e gravadores em segurança eletrônica, porém, houve uma evolução na resolução de seus produtos, antes era analógica, hoje em dia já está em resolução *full HD*.

Após o processo de fusão e aquisição, a empresa cresceu quase 30% em relação aos seus clientes, com a intenção de no ano de 2018 triplicar a empresa de tamanho. Esse crescimento acelerado deve-se ao aumento de sua vantagem competitiva.

Os investimentos em marketing também foram de grande importância para o aumento da vantagem competitiva no mercado, a empresa quase quadruplicou seu investimento, passando de 1 milhão de reais para mais de 3 milhões de reais. Segundo o entrevistado, esse aumento nos investimentos em marketing se deve ao grande conhecimento que o Grupo Multilaser tem nessa área, já que é uma marca conhecida no mercado brasileiro e no mercado externo.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve por objetivo compreender se o processo de aquisição da empresa Giga Security pelo Grupo Multilaser, beneficiou na melhoria dos recursos estratégicos e consequentemente na vantagem competitiva da empresa Giga Security.

Utilizou-se a percepção do CEO da empresa Giga Security, Bruno Gouvêa, sobre esse fenômeno, para procurar atingir os objetivos propostos.

Percebeu-se na transcrição da entrevista a presença de muitos recursos importantes adquiridos pela Giga Security (mais tecnologias, maior aporte financeiro, melhoria nos processos, melhor localização geográfica, crescimento de mercado), que como o presente estudo apontou, são importantes para a manutenção da vantagem competitiva.

Considerando a literatura pesquisada, foi possível concluir que o processo de aquisição da empresa Giga Security pela adquirente Multilaser, trouxe vantagem competitiva para a Giga Security. De acordo com a entrevista, nos quatro tipos de recursos (financeiros, físicos, individuais e organizacionais), o processo de aquisição trouxe grandes mudanças positivas para a empresa adquirida.

Uma limitação desse estudo foi não ter conseguido acesso a empresa Multilaser como foi o caso do presente estudo com a empresa Giga Security. Assim, para estudos futuros, sugere-se investigar as mudanças ocorridas no Grupo Multilaser após a aquisição da Giga Security, para entender quais foram os benefícios para a adquirente nessa transação.

Esse trabalho procurou contribuir para que gestores de empresas, tenham condições de observar as mudanças e melhorias ocorridas na empresa adquirida após o processo de aquisição.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEXPERTS. **Mergers and Acquisitions**. Disponível em: < http://en.allexperts.com/e/m/me/mergers_and_acquisitions.htm > Acesso em: 18 dez, 2017.
- ARAÚJO, P. D. **Fusões e aquisições sob a perspectiva da visão baseada em recursos: o caso da Liquigaz Distribuidora AS**. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2015.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, London, n. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.
- BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F. de; STEUER, R. **Gestão nos processos de fusões e aquisições**. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos, p. 17-49, 2003.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAMARGOS, M. A.; COUTINHO, E. S. **A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições**: uma Análise de suas Interfaces. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 2, 2008.
- CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: sinergias operacionais, gerenciais e rentabilidade**. Contabilidade Vista & Revista, v. 21, n. 1, 2010.
- CAMPOS, C. J. G. **Métodos de análise de conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Revista brasileira de enfermagem, v. 57, n. 5, 2004.
- EXAME. **Com crescimento lento, empresas buscam fusões e aquisições**. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/com-crescimento-lento-empresas-buscam-fusoes-e-aquisicoes/> > Acesso em: 02 jan, 2018.
- FONTELLES, M. J. et al. **Metodologia da pesquisa científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista Paraense de Medicina, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 9. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso**: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- GOLNER, F.; ARAÚJO, C. A. G. **Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil**: Evidências empíricas sobre retornos. 3º Simpósio FUCAPE de Produção Científica, 2005.
- GOHR, C. F. et al. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva**: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. Revista Gestão Organizacional, v. 4, n. 1, p. 60, 2011.

INSIDESISTEMAS (2017). **Presidente da Abese fala do mercado para 2017**. Disponível em: < <https://www.insidesistemas.com.br/post-detalle/40> > Acesso em: 02 jan, 2018.

INSIDESISTEMAS (2017). **Conheça, em números, o mercado de segurança eletrônica no Brasil**. Disponível em: <<https://www.insidesistemas.com.br/post-detalle/61>> Acesso em: 02 jan, 2018.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e Aquisições: 2º trimestre 2017**. 2017.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.; ARAGÃO, L. A. **Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial SA**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 9, n. 24, 2007.

PEREIRA, R. C. M.; ÁVILA, F. A. F. e VILAS BOAS, A. A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos**. 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

ROCK, M. L. **The mergers and Acquisitions Handbook**. U.S.A.: McGraw-Hill, 1994.

SANTOS, J. A.; ARBEX, M. A. **GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO: COMO LIDAR COM O MAIOR PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS DURANTE A MUDANÇA?** REVISTA HÓRUS, v. 6, n. 3, p. 51-69, 2017.

SANTOS, F. O.; **O IMPACTO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES**. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Gestão Ambiental) – Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013.

SECURITY. **Maior feira de segurança da América Latina chega à 20ª edição**. Disponível em: < <http://revistasecurity.com.br/maior-feira-de-seguranca-da-america-latina-chega-a-20a-edicao/> > Acesso em 04 fev 2018.

SINERGIASEG. **Análise do mercado de Segurança Eletrônica e Privada**. Disponível em: < <http://sinergiasseg.com.br/category/blog/> > Acesso: 02 jan, 2018.

SINDONI, A. S. **Aplicação de opções reais para avaliar uma aquisição de empresa do setor imobiliário brasileiro: Estudo de caso**. Tese de Doutorado (Mestrado em

Administração) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2014.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. **Fusão e Aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**. Programa de Pós-Graduação da FEA/USP, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

7 ANEXOS

Questionário

1 – O que levou a compra da Giga Security pela Multilaser? Por que era interessante para a Giga Security? Por que era interessante para a Multilaser?

2 – Segundo a literatura, existem três tipos de fusões e aquisições. A integração horizontal, aonde unem-se firmas do mesmo ramo de atividade, com finalidade de expandir atividades da empresa; a integração vertical, aonde se unem empresas da mesma cadeia produtiva (entre fornecedores e distribuidores); e os conglomerados, aonde unem-se firmas com atividades não relacionadas com a intenção de diversificar investimentos e aproveitar oportunidades de investimento. Em qual tipo, você acredita, que a integração entre a Giga Security e a Multilaser se encaixa? Por que?

3 – De acordo com a literatura, existem alguns motivos que explicam por que as empresas buscam realizar fusões e aquisições. 1 – Crescimento e diversificação: Crescimento em tamanho, de participação de mercado, diversificação de produtos; 2 – Sinergia: as sinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas; 3 – Aumento de capacidades: aumento de capacidades administrativas, financeira e tecnológica. A incorporação da Giga segue algum desses três padrões, sim ou não? Poderia por favor, explicar. Algum outro motivo levou a aquisição da Giga?

4 – Em relação ao capital financeiro (fontes de investimento, etc), como era antes da aquisição e como é hoje?

5 – Em relação ao capital físico (tecnologias utilizadas como, máquinas e equipamentos, localização geográfica, matéria-prima, entre outros), como era antes da aquisição e como é hoje?

6 – Em relação aos recursos humanos (treinamentos, relacionamentos, visão e habilidades de gerir processos da empresa incluindo funcionários de todos os níveis), como era antes da aquisição e como é hoje?

7 – Em relação ao capital organizacional (estrutura da empresa, como ela se organiza, suas ferramentas de controle, seus sistemas de coordenação), como era antes da aquisição e como é hoje?

8 – Considerando os recursos da empresa, que recurso tem grande valor para a empresa? Valor de um recurso é quando ele permite que a empresa desenvolva uma oportunidade de mercado, parcerias, criação de produtos, etc.

9 - Dentre esses recursos, quais são mais raros para empresa em relação aos seus concorrentes?

10 - Dentre esses recursos, quais são difíceis de imitar em relação aos concorrentes?

11 - Quais eram os produtos chaves da Giga Security em 2016? Quais são hoje em dia?

12 – Marketing tem uma definição muito ampla, desde a forma se conectar com consumidor até a embalagem de seu produto. Em uma entrevista quando foi anunciada a aquisição, você disse que essa integração representaria ganhos em termos de marketing para a empresa. Isso aconteceu mesmo? De que forma?