

A

SSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS

Informações consolidadas

BNDES
AP / COPED
Centro de Pesquisas
e Dados

AP/DEPEC
GESTE 1
Dez/94

1-107 86 107

congelado

FATORES DETERMINANTES DAS ASSOCIAÇÕES DE EMPRESAS

ANOS 60

- EXPANSÃO ECONÔMICA
- ECONOMIA DE ESCALA



- FUSÕES E AQUISIÇÕES
- FORMAÇÃO DE CONGLOMERADOS
- DIVERSIFICAÇÃO

ANOS 80

- CRISE ECONÔMICA
- ESCASSEZ DE RECURSOS
- NECESSIDADE DE REDUZIR CUSTOS ADMINISTRATIVOS



- FUSÕES E AQUISIÇÕES
- FOCO NO NEGÓCIO
- ESPECIALIZAÇÃO

ANOS 90

- REDUÇÃO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS
- ELEVADO CUSTO DE P & D
- RAPIDEZ NAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
- GLOBALIZAÇÃO
- SOFISTICAÇÃO DOS MECANISMOS DE FINANCIAMENTO
- FORMAÇÃO DE BLOCOS ECONÔMICOS



ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OBJETIVOS

- compartilhar custos
- compartilhar riscos
- compartilhar recursos (físicos, tecnológicos e humanos)

TIPOS DE ASSOCIAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Fusão ou Consolidação

- Operação pela qual se unem duas ou mais empresas com perda de personalidade jurídica, para formar nova empresa que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.

Aquisição

- Operação através da qual uma empresa é comprada por outra ou por um grupo de investidores.

1 - aquisição total: compra total do patrimônio ou do controle acionário.

2 - aquisição parcial: majoritária ou minoritária.

Incorporação

- Operação pela qual uma ou mais empresas são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Joint-Venture

- Associação de empresas, não definitiva mas com caráter indeterminado, para explorar um negócio sem que nenhuma das empresas envolvidas percam sua personalidade jurídica.

Consórcio

- Associação entre empresas, sem vinculação acionária em que as empresas conservam sua personalidade jurídica, mantendo seus respectivos patrimônios. A associação consorcial é limitada pelo contrato que lhe dá origem.

Alianças Estratégicas

- Associações entre empresas **concorrentes**, ou **potencialmente concorrentes**, que decidem juntar esforços para realizar um projeto ou atividade específica. As alianças estratégicas não implicam em parcerias definitivas; não tornam necessária a constituição de nova empresa; não comprometem todas as atividades de um grupo econômico; as empresas aliadas mantem uma autonomia estratégica.

PANORAMA INTERNACIONAL

A história americana relata cinco grandes ondas de fusões e aquisições - décadas de 1890, 1920, 60, 80 e 90.

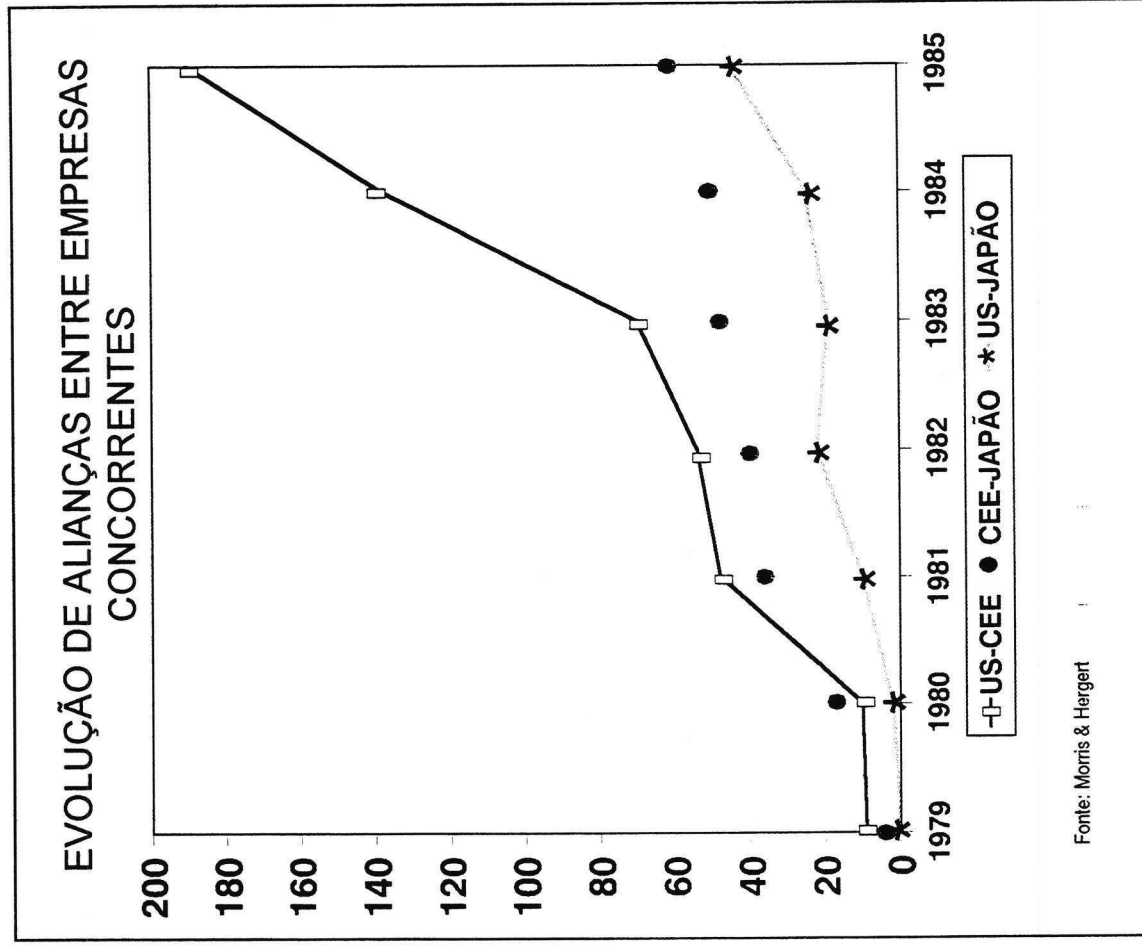
Anos 60 - formação de grandes grupos diversificados

Anos 80 -
 . retorno à especialização
 . elevado número de aquisições hostis
 . começam a surgir alianças entre empresas concorrentes

Anos 90 -
 . transações incorporam visão estratégica
 . maior número de fusões e aquisições ocorrem nos setores:

- . financeiro
- . equipamentos de defesa
- . farmacêutico
- . assistência médica

Empresas europeias vem realizando maior número de aquisições fora do seu mercado doméstico, enquanto as empresas americanas vem restringindo suas operações ao mercado americano.

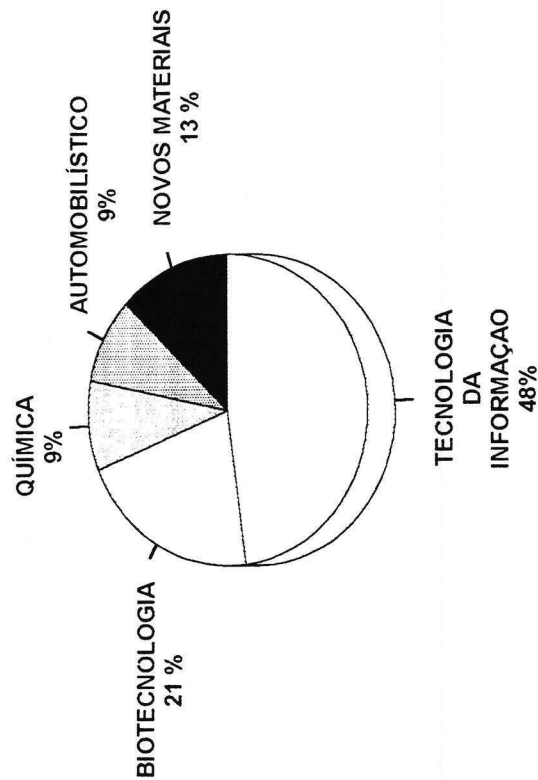


ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A formação de alianças estratégicas é mais intensa nas indústrias que apresentam elevados custos de entrada, economias de escala, mudanças tecnológicas rápidas e riscos operacionais elevados.

Os setores em que mais ocorrem acordos de cooperação são os de tecnologia da informação, biotecnologia, automobilístico, novos materiais e química.

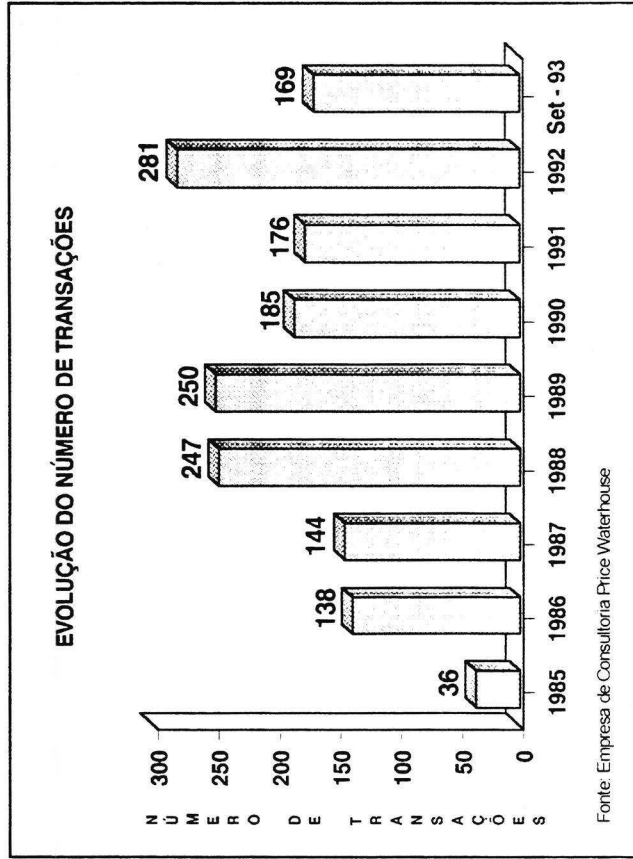
FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS POR SETOR
1985 - 1989



EVOLUÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, 1980-1989 (Números e percentagem)					
INDÚSTRIA / REGIÃO	1980-1984		1985-1989		TAXA DE VARIACÃO %
	Número	%	Número	%	
Automóveis	26	100	79	100	203
EUA-EUROPA	10	39	24	30	140
EUA-JAPÃO	10	39	39	49	290
EUROPA-JAPÃO	6	23	16	20	167
Biotecnologia	108	100	198	100	83
EUA-EUROPA	58	54	124	63	114
EUA-JAPÃO	45	42	54	27	20
EUROPA-JAPÃO	5	4	20	10	300
Tecnologia da Informação	348	100	445	100	28
EUA-EUROPA	158	45	256	58	62
EUA-JAPÃO	133	38	132	30	-0,8
EUROPA-JAPÃO	57	16	57	13	-
Novos Materiais	63	100	115	100	83
EUA-EUROPA	32	51	52	45	63
EUA-JAPÃO	16	25	40	35	150
EUROPA-JAPÃO	15	24	23	20	53
Química	103	100	80	100	-22
EUA-EUROPA	54	52	31	39	-43
EUA-JAPÃO	28	27	35	44	25
EUROPA-JAPÃO	21	20	14	17	-33

Fonte: United States Congress, Office of Technology Assessment, 1993

PANORAMA NACIONAL



O ano de 1992 apresentou uma retomada significativa no número de transações, reflexo das medidas de ajuste na economia, como a abertura dos mercados à competição internacional, a eliminação dos controles de preços e o programa de privatização.

Estas medidas levaram a uma mudança na estratégia das empresas, que passaram a enfatizar a competitividade, através do acesso a novas tecnologias, busca de novos mercados, racionalização e concentração de atividades.

Destaca-se o aumento no número de joint-ventures, formadas em grande parte entre empresa nacional e estrangeira, com objetivo de buscar tecnologias mais avançadas.

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRANSAÇÕES POR TIPO, 1985 A 1994 *												
TIPO / ANO	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	MÉDIA / ANO	
Aquisição Total ou do Controle	25	68	52	93	97	77	79	69	105	48	71,3	
Compra de Participação Minoritária	6	45	59	87	83	50	43	75	63	71	58,3	
Fusão	1	10	6	13	12	5	13	9	7	10	8,6	
Joint-Venture	4	10	6	47	53	51	38	75	69	56	40,9	
Incorporação	-	5	2	7	5	2	2	23	15	14	7,5	
TOTAL	36	138	144	247	250	185	17	251	259	19	188,4	
Fonte: Empresa de Consultoria Price Waterhouse (*) Dados até set/94												

O mercado de fusões e aquisições de empresas movimentou cerca de US\$ 7 bilhões e US\$ 3,8 bilhões em 1992 e 1993, respectivamente.

PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL ESTRANGEIRO

No total das transações, a participação do capital estrangeiro passou de 46% em 91 e 92 para 53% em 93. As multinacionais apresentaram participação crescente também como compradoras, passando de 29% em 91 para 31% em 92 e 35% em 93.

OPERAÇÕES REALIZADAS POR EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL 1o. Semestre 94		
INVESTIDOR	PAÍS DE ORIGEM	ALVO DA AQUISIÇÃO OU SÓCIO
Dresdner Bank	Alemanha	Grupo Monteiro Aranha
Baxter World Trade Corp.	EUA	Macchi Engenharia
J.P. Morgan	EUA	Mappin
J.P. Morgan	EUA	Casa Anglo Brasileira
Guder-Hammer (Eaton Corp.)	EUA	Westinghouse
Yoplait (repr. capital estrangeiro)	Vários	Cia. Pernambuco
Embotelladora Andina	Chile	RJ Refrescos
Lenzing AG/Klabin	Áustria/Brasil	Bacell S/A
Amberger Kaolinwerke GtmbH	Alemanha	Rio Capim Caulim S/A
ITT Corporation	EUA	Dynapac Comercial Ltda.
J.P.Morgan	EUA	Banco Itamarati
De'Longhi	Itália	A. Senna Promoções
EDS	EUA	F.C.Consultoria
Ferrette Craft	Itália	Spirit Yacht
Albarrie Canada Limited	Canadá	Artenafex Artefatos
Yuasa Corporation	Japão	Microlite S/A
BSN - Danone	França	Cia. Campineira
Fellinvest Truts	EUA	Vila Romana
Power Transmission Industries Overseas	Bahamas	Sundstrand (Falk)
Brothers Industries	Japão	Brother Interamericana
Wal Mart/Lojas Americanas	EUA/Brasil	-
J.P.Morgan International Cap. Co.	EUA	Perdigão
DMB&B	EUA	Salles Interamericana
Sandvik/Acesita	Suiça/Brasil	Acesita Sandvik
Fonte: KPMG - Peat Marwick		

ANÁLISE SETORIAL

SETORES COM MAIOR NÚMERO DE TRANSAÇÕES (*)					
SETOR	1992		SET. 1993		1985 A 1993
		%		%	%
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	16	10,5	7	5,3	129
ALIMENTOS	24	15,7	18	13,6	112
QUÍMICA	16	10,5	28	21,2	102
INFORMÁTICA E TECNOLOGIA	13	8,5	9	6,9	81
FINANCEIRO	14	9,2	6	4,5	81
METALURGIA	6	3,9	13	9,9	78
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	22	14,4	6	4,5	73
TÊXTIL E CONFECÇÕES	10	6,5	9	6,9	75
ELETROELETRÔNICA	5	3,2	12	9,1	71
AUTOPEÇAS	7	4,6	6	4,5	50
MINERAÇÃO E PROSPECÇÃO	8	5,2	1	0,7	41
CONSTRUÇÃO CIVIL E IMOBILIÁRIA	5	3,2	5	3,8	36
BEBIDAS	2	1,4	7	5,3	33
SEGUROS	5	3,2	5	3,8	19
TOTAL	153	100,0	132	100,0	981

Fonte: Consultoria Price Waterhouse

(*) Trata-se apenas do total das transações dos setores escolhidos com maior número

Elaboração: BNDES/AP/DEPEC/GESTE1

Nos últimos anos ocorreu uma mudança significativa do número de transações, por setor de atividade.

Em função do programa de privatização e consequente processo de reestruturação setorial, o setor de **química e petroquímica** foi o que apresentou maior destaque, seguido por **alimentos e prestação de serviços**.

Em função da recessão econômica, o setor de **bens de capital**, que tradicionalmente concentrava o maior número de transações, apresentou investimentos reduzidos, com tendência ao desinvestimento por parte de empresas diversificadas.

O maior número de joint-ventures vem ocorrendo nos setores de **informática e tecnologia**, com associações entre empresas brasileiras e empresas multinacionais detentoras de tecnologia.

O setor financeiro manteve sua estratégia de diversificação, com aquisições de empresas do setor industrial, principalmente através do programa de privatização.

O setor de **auto-peças** tem sido foco de operações de fusão, estimulado pelas próprias montadoras, face a necessidade destas de limitar o número de fornecedores e receber sistemas completos.

FONTES DE FINANCIAMENTO

□ Os grandes obstáculos à expansão do número de transações no Brasil é a falta de recursos financeiros de longo prazo e uma atuação marginal do mercado de capitais.

□ A maior parte das transações no Brasil são pagas à vista ou com financiamento do próprio vendedor. Nos EUA, cerca de 70% do total das transações são efetuadas via Bolsa de Valores.

□ As fontes de recursos existentes são:

BNDES -

Através do Programa de Reestruturação Empresarial, e com prioridade para os setores de bens de capital, construção naval, informática, microeletrônica, química e petroquímica.

BRIDGE-FINANCE -

Empréstimos-ponte para aquisição de empresas até a escolha da opção mais adequada de financiamento.

EUROBÔNUS -

A empresa lança papéis no exterior, onde pode conseguir recursos até 8 anos.

EMPRÉSTIMOS ESTRANGEIROS - Empréstimos junto a bancos no exterior (Lei 4.131).

ADR -

A empresa emite recibos lastreados em suas ações em bolsas de valores americanas.

□ A participação do BNDES, através do Programa para Reestruturação Empresarial, tem sido bastante reduzida. No período 89-94 foram enquadrados somente 22 operações, no valor total de US\$ 350 milhões.

TENDÊNCIAS GERAIS E CONCLUSÕES

MUNDO

- * As associações entre empresas ocorrem primordialmente nas indústrias caracterizadas por rápida mudança tecnológica, desregulamentação e acirrada concorrência internacional.
- * Tendência à concentração na atividade considerada principal em termos de atuação estratégica dos grupos econômicos.
- * Transações ocorrem em ambiente cordial, podendo resultar em maior número de sucessos.
- * Nos próximos anos, a estrutura de competição mundial tende a formar redes de alianças múltiplas e evolutivas entre grandes concorrentes em cada setor.

BRASIL

- * Tendência à formação de joint-ventures entre empresas nacional e estrangeira, a primeira com o objetivo de buscar tecnologias mais avançadas e, a segunda, de ter acesso facilitado ao mercado brasileiro e MERCOSUL.
- * A falta de capacidade das empresas brasileiras em absorver e desenvolver a tecnologia comprada constitui um risco a longo prazo para a sobrevivência destas empresas.
- * Participação do capital estrangeiro no mercado de transações de empresas vem se revelando mais agressivo, diante da perspectiva de estabilização econômica brasileira.
- * A participação do BNDES como fonte de financiamento tem se mostrado pouco significativa no mercado de associações entre empresas (em média, US\$ 58 milhões anuais frente ao movimento total de US\$ 3,8 bilhões em 93).
- * A escassez de recursos financeiros de longo prazo, com exceção do BNDES, e atuação marginal do mercado de capitais são os principais obstáculos à expansão do mercado de fusões e aquisições.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BUSINESS WEEK, **Mergers Today, Trouble Tomorrow?** September 12, 1994. 22-27

BUSINESS WEEK, **The Virtual Corporation** McGraw - Hille Publication Feb. 8, 1993 36 - 41 CASSERES, Benjamin G. Joint Venture Instability: Is it a Problem?, Columbia Journal of World Business, New York, 2, 97 - 102 Summer 1987

Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, **Harvard Business Review**, New York, Harvard University Press, 62 - 74 July / August 1994.

GAZETA MERCANTIL, 1993-94 (Vários números)

GRUPO Editorial, Joint-Ventures: a Prova de que a União faz a força, **Marketing & Negócios**, São Paulo, 5 : 18 - 23 Outubro 1992.

KALT, Helga G. e Blumrick, Christopb: La "Alianza Estratégica": ¿Solo Un Slogan o Una Concepcion para El Futuro de Las Empresas?, **Deuttrallard**, 7:18-21 Abril 1994.

KLOECKNER, Gilberto O. Fusões e Aquisições: Motivos e Evidências Empíricas, **Revista de Administração**, São Paulo, 29(1): 42 - 58 Jan/ mar 1994.

LAZO, Ruben W.R. **Alianças Estratégicas: Um Aprendizado sem**

fronteiras, Quando e Como se Aliar à Concorrência, Dissertação de Mestrado FGV/EAESP, São Paulo, 1992-173p. (in mimeo).

MITCHELL, Mark L. & Lehn, Kenneth. Do Bad Bidders Good Targets? **Journal of Polical Economy**, Chicago, The University of Chigago, 98 2: 373-398 April/1990.

MORRIS, D. HERGERT, M. Trends in International Colaborative Agreements, **The Columbia Journal of World Business** . vol XXII Summer 1987.

MYTELKA, Lynn K. **International Strategic Alliances**, The VI International Seminar on Technology, Modernization and Global Industrialization, São Paulo may 1994. 14p (in mimeo).

PRICE WATERHOUSE, O Mercado de Fusões e Aquisições de empresas, **Ênfase: Série Relatório Especiais (Área de Corporate Finance)** 1992/93 São Paulo 1994.

SHLEIFER, Andrei & Vishny, Robert W. The Takeover Wave of the 1980s, **Science** Chicago, The University of Chigaco Graduate School of Business, 249: 745-749. Ano 1990.

The Economist, **Finance - Making a meal of mergers**, setembro 10th, 1994. 89-90.

Anexo I		
AQUISIÇÕES RECENTES DE EMPRESAS NOS ESTADOS UNIDOS E NA EUROPA POR SETOR DE ATIVIDADE		
EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA	VALOR DA OPERAÇÃO (US\$ bilhões)
Setor Farmacêutico / Saúde		
Roche Holding (Suíça)	Syntex (EUA)	5,3
Sandoz (Suíça)	Garber Products (EUA)	3,7
SmithKline Beecham (Reino Unido)	Diversified Pharmaceutical Services (EUA)	2,3
Elf Sanofi (França)	Sterling Winthrop (unidade da Kodak EUA)	1,8
Health care (EUA)	Health Trust (EUA)	3,0
Setor Financeiro		
Lloyd's Bank (Reino Unido)	Chaltenham & Gloucester Building Society (Reino Unido)	2,7
Commercial Union (Reino Unido)	Empresa de seguros do Grupo Victoire (França)	2,2
Bank America (EUA)	Continental Bank (EUA)	1,9
Transporte Ferroviário		
Burlington Northern (EUA)	Santa Fé Pacific (EUA)	2,7
Union Pacific (EUA)	Chicago and North Western (EUA)	5,7
Illinois Central (EUA)	Kansas City Southern (EUA)	0,9
Norfolk Southern (EUA)	Conrail	7,1
Outros Setores		
BMW (Alemanha)	Rover (Reino Unido)	2,3
Allied-Lyons (Reino Unido)	Pedro Domecq (Espanha)	1,2
BAT Industries (Reino Unido)	American Brands	1,0
British Petroleum (Reino Unido)	Petromed (Espanha)	1,0
Johnson & Johnson (EUA)	Neutrogena (EUA)	10,0
Reliance Electric Co.	General Signal Corp.	10,0
Lockheed	Martin Marietta	1,5
Reed Elsvier (Reino Unido)	Mead Corporation (EUA)	0,4
Artemis (França)	FMC (França)	4,1
Macy's (EUA)	Lojas Depart. Federal Store	

Fonte: Gazeta Mercantil, artigos diversos

ANEXO II ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, JOINT-VENTURES E CONSÓRCIOS NO CONTEXTO INTERNACIONAL, SELECIONADOS NO PERÍODO RECENTE				
EMPRESA I	EMPRESA II, III	NOVA EMPRESA / SETOR	INVESTIMENTO PREVISTO (US\$ bilhões)	OBJETIVO
Sprint (EUA)	Estatals Deutsche Telefon (AL) France Télécom (FR)	Telecomunicação	4,2	. Acesso a redes existentes. . Serviços e dinamismo do marketing em telecomunicação da empresa americana. . Redução de custos dos serviços e riscos das operações. . Disseminação do uso do cartão internacional e cooperação no campo de telefonia móvel.
British Telecommunication (Reino Unido)	MC & I (EUA)	Telecomunicação	5,3	. Formação de uma aliança transatlântica e redução dos custos dos serviços. . Obter maior acesso a redes existente.
Estatals de Telecomunicação Sueca	Estatals de Telecomunicação Holandesa e Suíça	Unisource International/Telecomunicação	Não divulgado	. Melhoria na qualidade dos serviços e redução dos custos.
Unisource International *	AT & T (EUA)	Telecomunicação	Não divulgado	. Formação de uma aliança transatlântica e elaborar planos para uma rede permanente europeia.
IBM	General Electric Rock Well Texas Instruments	Informática		. Desenvolvimento de novas tecnologias de chips para computadores
IBM	Apple Computer Motorola	Taligent Inc. Kaleida Labs Inc. Somerset / Informática	Não divulgado	. Taligent: Desenvolvimento de software de sistema operacional chamado PINK. . Kaleida: Desenvolve e fabrica software de multimídia. . Somerset: Visa o desenvolvimento de chips (chip power PC) para microprocessadores de alta tecnologia. Permite a redução do número de chips no processador de 9 para 1 chip com queda drástica de custos.
Virgin Atlantic Airways (Inglaterra)	Delta Airlines (EUA)	Delta-Virgin Transporte Aéreo	Não divulgado	. Formação de uma sociedade transatlântica, para atuar conjuntamente nos vôos internacionais . Absorver o excesso de capacidade e atuar no mercado doméstico dos EUA, no caso da Virgin.
British Airways (Inglaterra)	Usair Americana Lufthansa Alemã United Airlines Americana	Transporte Aéreo	Não divulgado	. Formação de parceria transatlântica visando eliminação do excesso de capacidade nos vôos internacionais.
Mercedes Benz Ag. **	Zahnrad fabrik Friedrichshafen Ag. Volkswagen Ag.	Automobilística	Não divulgado	. Cooperação na área de sistema de direção para caminhões.
Boeing Americana	Empresas Europeias Airbus	Aeronáutica		. Desenvolver e fabricar novos aviões de grande porte, para passageiros.

EMPRESA I	EMPRESA II, III	NOVA EMPRESA / SETOR	INVESTIMENTO PREVISTO (US\$ bilhões)	OBJETIVO
Aero Spatiale Francesa	Deutsche Aerospacial British Aerospace Inc. Easa Espanhola	Aeronáutica		. Desenvolver e fabricar aviões e satélites.
Siemens (Americana)	IBM Americana Toshiba Japonesa	Eletrônica e Informática		. Desenvolver e produzir semicondutores em chips de 256 megabytes. . Tornar-se líder mundial no setor.
Pepsico (EUA)	General Mills (Inglesa)	United Biscuits Alimentos		. Atuar no ramo de salgadinhos e cereais . Um mercado estimado de US\$ 25,3 bilhões . A nova empresa formada pelas duas ex-concorrentes dominará 70% do mercado.

Fonte: Financial Times - artigo republicado na Gazeta Mercantil de 29.06.94 sob o título "Competição internacional cresce e empresas formam alianças para proteção". Outros artigos da Gazeta Mercantil e Revista Exame.

Nota: A Consultoria internacional Dataquest estima que, para 1997, o mercado mundial para as chamadas internacionais será no valor aproximado de US\$ 100 bilhões.

* Está em fase de conversação sobre a conexão transatlântica.

** Inicialmente vai ocorrer uma associação entre a Mercedes Bens Ag. e a Zahnradfabrik (ZF). Em fase posterior, a Volkswagen Ag. entrará nessa aliança, mas atuará desde o início no desenvolvimento e na produção. ZF é uma fabricante privada com vendas anuais de US\$ 1,03 bilhões. A Mercedes juntamente com a divisão de motores da Daimler-Benz Ag., se constitui no maior grupo alemão, abrangendo as operações da Electronics Group AEG DB Industrie, da Deutsche Aerospace Ag. (DASA) e da Daimler-Benz Interservices Ag. (DEBIS) Unidade de Serviço Financeiro. A Volkswagen Ag. (VW) é a fabricante líder de carros da Alemanha.

Elaboração: APIDEPEC/GESTE 1

ANEXO III
AQUISIÇÕES RECENTES DE EMPRESAS NO BRASIL

GRUPO	EMPRESAS ADQUIRIDAS OU PARTICIPAÇÕES	OBSERVAÇÕES
SETOR FINANCEIRO		
Citibank	Elebra, Suzano, Triches, Ultraquímica do Grupo Ultra, Banco Crefisul	O banco que é o maior credor de dívida brasileira, utilizou a conversão da dívida externa com deságio para adquirir participações minoritárias de várias empresas brasileiras.
Bradesco	Brasmotor, São Paulo Alparbatas, Suzano, Hansen, (tubos Tigre), Refripar, Digilab Informática (controle), Scopus (controle), Cremer S.A. Produtos Têxteis Cirúrgicos, Nordon Indústria Met. S.A. (10,46%), Metal Leve (5,51%), Unidade de Semicondutores da Philco (associação com a Sharp), Perdigão (10%), Alparbatas-Santista (10%)	Possui um dos maiores portfólios de participações minoritárias, resultado das aplicações dos recursos de seus fundos de investimentos, de sua seguradora e reservas próprias. As aquisições são efetuadas via bolsa de valores. Tornou-se importante acionista em dezenas de empresas brasileiras.
Itaú	Alplam, Madeplan	Caracteriza-se por ser um conglomerado financeiro industrial. Além das atividades bancárias, o grupo atua na área de madeiras e chapas com a Duratex, na química com a Elekeiroz e na áreas de informática e eletrônica de consumo com a ITAUTEC-PHILCO.
Bamerindus	Umuarama (25%), Refripar, BF II - Banco Financeiro Industrial de Investimento, Sul América de Engenharia	O Bamerindus tem escolhido o caminho das participações minoritárias para formação do seu portfólio.
Pactual	Digibanco, Grupo Machine, Holding Westhan Industrial 1/3), Overprint (embalagens plásticas), Fábrica da Benetton do Brasil, Fiorucci	A filosofia do Banco é comprar empresas para revendê-las, não assumindo sua administração, e fugir de mercados de risco preferindo negociar empresas em países de primeiro mundo.
Garantia	Lojas Americanas (controle), Brahma, Artex (controle), Moínho Santista (Divisão Lar)	Criou a empresa G.P. em set/93 exclusivamente para tratar de fusões e aquisições
Icatu	Unimar (controle) junto com a rede chilena UNIMARC, parceria com agência DMQ (40%)	Criou a empresa Icatu Asset Management objetivando exclusivamente o mercado de fusões e aquisições de empresas. A agência DMQ é uma das que mais cresceu no País.
Arbi	Caralba Metais, Ficap/Marvin (controle) Divisão de fios e cabos da Siemens (controle), DF Vasconcelos - Instrumentos Óticos de precisão (controle), Cia. Brasileira de cartuchos (controle), Carrocera Marcopolo	Tem uma forte atuação na área de fios e cabos de cobre. Constitui-se um dos maiores compradores de empresas no país
Itamarati	Banco Crefisul (controle)	Ambos os bancos confirmam operar independentemente. A solicitação do Banco Itamarati ao Banco Central prevê a incorporação definitiva do Crefisul no prazo de 5 anos

GRUPO	EMPRESAS ADQUIRIDAS OU PARTICIPAÇÕES	OBSERVAÇÕES
	SETOR DE ALIMENTOS	
Hering	Seara Braskame Participação, Frigorífico Ipiranga Sabrita Germani, Cia. Paranaense de alimentos, Frigorífico Vilete, Granja Belina, Avicultura Confitebrasil do Paraná, Indústria Zillo, Unidade processadora de milho Amorim Primo	A CEVAL adquiriu o controle majoritário ou total das empresas.
Sadia	Frigorífico Mouran (SP), Dano (SP), Wilson (PR), Fábrica de óleo de soja Copaza (MS)	
Arisco	Confitearia Colombo e Conservas, Beira Alta, Kinoko do grupo Pão Americano, Química Robeche	
Refinação de Milho Brasil	Temperos Kitano, Mercornick, Arozina, Indasa de São Brás, Empesca S.A. e Frigorífico Anglo (94).	
Grupos de Fundos de Pensão	Grupo Perdigão	Oito fundos de pensão participaram na compra do controle acionário do Grupo no valor de US\$ 150 milhões. Os fundos são: Fapes (BNDES), Previ (Bco. do Brasil), Real Grandeza (Fumas), Sistel (Telebrás), Previ (BANERJ), Petros (Petrobrás), Valia (Cia. Vale do Rio Doce) e Telos (Embratel).
Parmalat*	Teixeira (SP), Aliba (BA), Via Láctea Alpha (RJ), Santa Helena (MG) Supremo (MG), Go-Go (GO), Mococa de Goiás (GO), Planalto (MG), Lacesa (RS), Biscoito Petybon (SP), Estatal Cilpe (PE), SPAM (RJ).	A principal estratégia do grupo é a agressividade na compra de empresas no ramo, moldar os laços ao seu padrão de qualidade e restaurar os negócios de maneira a evitar muitas decisões. O Grupo adquiriu mais duas empresas no exterior em 1993: a Saint Lorent do Paraguai e a Soprocac no Chile. Com isto, os negócios do grupo aumentaram para 12 países.
Gessy Lever*	Henkel, Okasa Participações, Anderson Clayton, Laticínio Rex de Poços de Caldas (MG), Cica do Grupo Cragnoti	O Objeto principal na compra da Cica se refere ao desenvolvimento tecnológico, lançamento de novos produtos e aumento da participação no mercado. O valor da operação foi de US\$ 240 milhões. A empresa Marau Agroindustrial, fábrica de suco de maracujá, foi vendida em 1988 para o Grupo Uliara e a empresa Avícola de Jaguariúna, para o o Grupo Pena Branca.
Nestlé*	Usina CCPL Teófilo Otoni (MG), Quatro Fábrica de queijo e leite da SPAM, biscoito Tostines.	
Cargill*	Leon Israel, Frigorífico Maringá (PR) e José Bonifácio (SP), Marau S.A. Agroindustrial, Indústria de Óleo OK de Brasília.	
	SETOR DE BENS DE CAPITAL E INSUMOS BÁSICOS	
lochpe-Maxion	Rio Grandense de Celulose do Sul Riocell, Massey Perkins S.A., Comid Companhias de Seguros Varity, FNV Veículos e Equipamentos S.A., Indústria de Autopeças Eluma (MG), Ideal Colheiteiras Agrícolas	A estratégia básica do grupo visa a concentração de suas atividades nos segmentos de autopeças e máquinas agrícolas.
Gerdau	Siderurgia Korf GmbH, Usina Siderúrgica Laisa, Courtice Steel Canadá, Indústria del Acero Indac Chile, Usina Barão de Cocais, Usiba	Uma boa parte das aquisições deu-se via participação em privatizações.
Cofap	Industren (50%) - Argentina	O negócio visa o acesso ao Mercosul
Brosol	Metalurgia, Micro ferragens Haga Forin S.A.	
Fiat*	Unidade de Colheiteira e Tratores da Ford	
Asea Brown Boveri*	AKZ Turbinas do Grupo Biagi	

GRUPO	EMPRESAS ADQUIRIDAS OU PARTICIPAÇÕES	OBSERVAÇÕES
SETOR DE HIGIENE E LIMPEZA		
Bunge Brasil (Bunge Y Born) *	Hershey Food (EUA), Divisão de massas da Pelybon	
Procter & Gamble *	Fábrica de sabonete Phebo	Aquisição de parte do controle acionário.
Ferrucci *	Bombril	
Bombril / (Grupo Cragnoth) *	Omiex	Teve por objetivo a redução da capacidade ociosa e dos custos. Com a aquisição, a Bombril se constituiu na terceira maior produtora de sabão em pó do país, perdendo apenas para as marcas Omo e Minerva.
SETOR TÊXTIL		
Grupo Vicunha	ICI Brasil - Divisão Polímero, Dunas Têxteis, Hering Nordeste	
São Paulo Alpargatas	Anera, Tênis Rainha, Malharia Azouri	O próprio grupo passou por vários donos como Alpargatas Argentina, Brasmotor, Grupo Camargo Correa e Bradesco.
Moinho Santista do Grupo Bunge Brasil	São Paulo Alpargatas	Com a fusão criou-se a nova empresa Alpargatas-Santista Têxtil S.A. A autorização da união das duas empresas foi concedida pelo Ministério da Justiça mediante o compromisso de desempenho conforme trata o artigo 54 da lei anti-truste 8884, de 11.06.94.
Divisão Nylon Fibra Grupo Vicunha (SP)	Divisão Nylon fibra Dupont (Mercedes Benz)	O principal objetivo da fusão foi integrar mercados no Mercosul para enfrentar a outra associação do setor (a italiana Snia e a francesa Rhône na Europa).
Rhodia filial da Rhône-Poulenc	Celbrás	A fusão das duas empresas cria a Rhodiaster que constitui um monopólio no segmento de poliéster e fibra (viscose e acrílico). A nova empresa passa a dominar 80% do mercado nacional. A transação teve que ser aprovada pelo CADE SDE.
OUTROS SETORES		
Antártica	Polar	Várias empresas pequenas de cerveja
Brahma	Brascon do grupo canadense Skol	Estão sendo adquiridas por ambas as empresas. Existe forte tendência de concentração de mercado.
Refrigar do Grupo Prosdócimo	Sanyo do Brasil	Com a aquisição, o grupo que possui o controle da Climax, pretende ter acesso a tecnologia e ampliar sua estrutura comercial no país.
Ipiranga	Rede de postos de Serviços da Atlantic Polisul	Visa ampliação da participação no mercado de lubrificantes e combustíveis no Brasil.
Odebredht	PPH, Polielefinas, SLP Engineering LDT.	As aquisições proporcionaram uma expansão das atividades do Grupo no setor petroquímico e um avanço na atuação em outros países nas áreas de construção e montagem.
Siemens *	Maxilec do Grupo Mangel (participação acionária)	
Pirelli *	Gretollex, Cia. de Pneus Tropical - Feira de Santana (BA)	
Rhodia *	Celbrás	
Van Leer *	Troval, do Grupo Trombini	
Baxter *	Macchi	
Fonte: Gazeta Mercantil, Estado de São Paulo e Revista Exame (diversos números) Nota : Os Bancos Pactual, Garantia, Itatu e Arbi se destacam na compra de empresas via Bolsa de Valores e estão envolvidos nos negócios de empresas Bob's, Drogasil e Unipar. (*) - Grupos transnacionais.		

**ANEXO IV
JOINT-VENTURES RECENTES NO BRASIL**

MES / ANO EMPRESA I	EMPRESA II, III	NOVA EMPRESA / PARTICIPAÇÃO %	SETOR / VALOR DA OPERAÇÃO (US\$)	OBJETIVO
12/91 IBM	Sid Informática	MC & A 50/50	Informática	- Ter acesso a alta tecnologia da blue chip - Garantir 2 anos de serviços de treinamento e apoio ao usuário - Aumentar a participação no mercado nacional, em computadores de pequeno porte
12/91 IBM	Grupo Villares	IVIX - Sistema aberto 50/50	Informática	- Comercialização de estações de trabalho Risc-6000 - Produzir sistemas abertos de informática da linha IBM
INEPAR Indústria e Construção	General Eletric do Brasil	INEPAR Eletrônica	Elétrico	Buscar tecnologia mais avançada
ABC Algar	Larroeche Elevage D'Aquitaine (França)	ABC Larroeche International	Alimentos	Atuar no setor de alimentos com uso de tecnologia inédita em envasamento
Itap	Northern Instruments Corporation (EUA)	NORTAP Embalagens	Embalagens	- Atuar no mercado de aditivos - Desenvolver tecnologia em anticorrosivos
01/92 Brastemp	Samsung Electronics	Brastemp da Amazonia S.A	Eletrodomésticos	- Acesso a tecnologia coreana de fornos de microondas - Oferecer a estrutura comercial brasileira para os produtos coreanos - Comercializar produtos de som e imagem
12/92 Lupo Araraquara	Meianyl	Ultratop	Têxtil 1 milhão	Acesso a tecnologia Lupo
03/94 Vicunha Empresa Fibra	Du Pont (EUA)	-	Têxtil	- Acessar tecnologia de ponta na fabricação de náylon, dominada pela Du Pont - Unir esforços. A Du Pont visa entrar no mercado brasileiro e no mercosul via Vicunha
--/94 Villares	Schindler Ag. (Suíça)	Elevadores Atlas S.A 51/49	Metallurgia	- Produção e venda de elevadores - Transferência de tecnologia suíça. A Schindler é a segunda maior empresa produtora de elevadores do mundo
--/94 Villares	Schindler Ag. (Suíça)	- 49/51	Metallurgia	- Produção e comercialização de escadas rolantes - Acesso a tecnologia da empresa suíça que é líder mundial no setor de escadas. A Schindler visa entrar no mercado brasileiro que corresponde a mais de 60% do consumo de escadas rolantes da América Latina
08/94 Ferbasa - Cia. Ferro e Ligas da Bahia	Japan Metal e Chemical Marubeni Co.	Sibasa - Silício de Alta Pureza da Bahia 51/24, 5/24,5	Metallurgia	- Produção de Ferro-Silício de alta pureza destinada à fabricação de insumos para a produção de chapas de aço silicioso de grão orientados para utilização em geradores transformadores de energia - Ganhar tecnologia e aumento de exportações
*08/94 Sid Telecon	AT & T	AT & T Multimídia Brasil 51/49	Telecomunicações 5 milhões	- Aumentar a participação de mercado - Transferência de tecnologia da empresa norte americana
--/93 Sid Telecon	AT & T	AT & T Network Systems do Brasil	Telecomunicações	- Fabricar e comercializar equipamentos de comutação da AT & T - Transferência de tecnologia

fonte: Diversos artigos publicados na Gazeta Mercantil, Revista Exame, DCI e Relatório da Price Waterhouse.

(*) Os produtos a serem fabricados pela Associação são: o Delinity, um PABX que agrega um centro de atendimento e correio de voz, um sistema de reconhecimento de voz que habilita o atendimento automático das chamadas e não tem concorrente no mundo

ANEXO V
OPERAÇÕES ENQUADRADAS PELO BNDES - PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL
1989 - 1994*

OPERAÇÃO	SIGLA	VALOR (US\$)	NÍVEL	DATA ENQUADRAMENTO
0198741.0001	GEVISA - FINEM/SUB-A	14.942.410,40	1	19.16.91
0253503.0001	DZFUSÃO DEDINI-ZANINI	5.074.700,00	1	14.12.92
0266575.0001	AUTEL/ICHTUS/REESTRUT	2.026.000,00	4	27.08.92
0266577.0001	FRIGOBRAS/SUB A	15.540.000,00	1	20.08.92
0259329.0001	RIMA IMPRESS/ELEBRA/SUB A	4.000.000,00	1	11.06.92
0273509.0001	SID INFO/DIGILAB-REEST	9.800.000,00	3	16.03.93
0281885.0001	TIGRE/TUPY PERFIS/SUB A	2.209.195,17	1	30.12.92
0273465.0001	OXITENO/REESTRUTURAÇÃO	4.785.000,00	3	15.12.92
0300651.0001	PETROFLEX/COPERBO	36.866.990,99	4	19.07.94
0300756.0001	BERTINI/REEST.EMPR./SUB A	9.560.000,00	2	18.08.93
0305038.0001	BELGO MINEIRA/COFAVI	50.000.000,00	1	10.08.93
0314941.0001	FLORESTA/REEST EMPRES	2.590.000,00	3	27.10.93
0272072.0001	CIM RIO BRANCO/P. SIMÃO (A)	50.000.000,00	1	24.09.92
0319398.0001	THOMAS K.L./IMPLANTAÇÃO	205.000,00	4	27.10.93
0287397.0001	INEPAR/GEN ELETRICA-I (A)	12.438.000,00	2	16.03.93
0328792.0001	ALPARGATAS SP/ANCORA	1.667.000,00	2	24.11.93
0328825.0001	IPIRANGA/ARCOBRASIL	80.000.000,00	3	24.01.94
0345281.0001	CREDIBANCO/INAGRO	2.912.000,00	3	08.02.94
0345437.0001	DIXIE LALEKLA/ITAP (A)	17.750.000,00	1	08.02.94
0349989.0001	PENA BRANCA AGRO IND.	9.577.000,00	4	19.04.94
0355450.0001	AGRÍCOLA SPERAFICO	7.499.000,00	3	07.06.94
0362853.0001	ODEBRECHT/OTL	6.000.000,00	4	30.06.94

Fonte: AP/GESIS, em 12.09.94
(*) De 01.01.89 a 12.09.94