

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR DA LOGÍSTICA E
TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO IBÉRICO**

Alcina Lousada Oliveira Pereira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Nelson Ramalho, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2017

Fusões e Aquisições no sector da Logística e Transportes: Um estudo de caso Ibérico
Alcina Lousada Oliveira Pereira

Agradecimentos

Quero agradecer às várias pessoas que me ajudaram a elaborar este caso pedagógico, e sem as quais o meu trabalho não teria chegado a bom porto.

Em primeiro lugar agradeço ao Prof. Dr. Nelson Ramalho, meu orientador, sempre presente em todo o processo com amizade, disponibilidade, bom humor e mesmo tendo pela frente uma aluna nem sempre disciplinada, nunca me deixou desistir, e consegui que tivesse chegado ao final deste projeto tão difícil a nível pessoal, mas com o qual me sinto hoje tão realizada e feliz.

Ao meu marido, pela companhia, pela paciência, por nunca me deixar desistir do meu objetivo e pelas suas palavras que me fizeram sempre retomar o caminho.

Aos meus pais e à minha irmã, sem os quais não teria sido possível chegar até aqui, graças a eles, ao seu apoio, dedicação, nunca me deixaram baixar os braços e mostraram-me sempre que deveria seguir os meus sonhos com perseverança.

A todos os meus amigos e família que me acompanharam ao longo destes anos, e que ao perguntarem pela evolução da minha tese fizeram com que este caminho chegasse ao fim.

A todos os professores e turma do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial 2014/2015 do INDEG, aos professores pelo profissionalismo, dedicação e todos os conhecimentos partilhados.

Aos colegas pelas boas memórias que até hoje guardamos, pelo companheirismo, espírito de equipa, mas acima de tudo a amizade que sempre prevaleceu mesmo nos momentos difíceis.

Por último o agradecimento à STEF, aos meus colegas e chefes, pela partilha dos dados, pelo conhecimento que me transmitiram e pela profissional que me ajudaram a ser. Um especial obrigado à Catarina Pereira, por toda a ajuda e dedicação.

A todos aqui referidos e tantos outros que ajudaram este sonho a ser possível o meu sincero obrigado.

Índice

Sumário	5
Abstract	6
1. Caso.....	7
1.1. Apresentação do Problema.....	7
1.2. Enquadramento.....	8
1.2.1. Contexto macroeconómico	8
1.2.2. O mercado de transportes e logística setor alimentar	10
1.2.3. Fusões e aquisições no setor	12
1.3. Caracterização da Organização STEF.....	14
1.3.1. Evolução sumária da organização	14
1.3.2. Organização Após Fusão versus Antes Fusão	19
1.3.3. O mercado de atuação.....	22
1.3.4. Concorrência.....	26
1.3.5. Clientes	30
2. Questões.....	34
3. Nota pedagógica.....	35
3.1. Público-alvo do caso	35
3.2. Objetivos pedagógicos	35
3.3. Revisão de literatura.....	35
3.3.1. F&A no espaço – Europa e Resto do Mundo	35
3.3.2. Razões para as F&A continuarem a ser tão populares na Gestão	37
3.3.3. Alavancas fundamentais que influenciam o sucesso ou o fracasso de F&A.....	38
3.3.4. Importância dos contratos psicológicos entre gestores e empregados nas F&A.....	39
3.3.5. Ações corretivas a implementar nas F&A.....	40
3.3.6. O papel do Líder nas F&A	41
3.3.7. Nova abordagem em F&A – estudo Deloitte	43
3.4. Ferramentas de Análise	43
3.5. Plano de Animação.....	44
3.6. Questões de Animação	45
3.7. Respostas às Questões	45
3.8. Slides de Resolução.....	52
4. Ilação do Caso.....	57
5. Bibliografia	60
6. Anexos	65
6.1. Guião base utilizado nas entrevistas.....	65
6.2. Apresentações e documentos STEF	66

Sumário

A intensificação das fusões e aquisições (F&A) no espaço europeu e ibérico tem sido uma realidade cuja compreensão carece de maior atenção na literatura académica. Mediante um estudo de caso, pretende-se proporcionar uma ferramenta pedagógica usando para o efeito a fusão ibérica que envolveu a STEF Portugal em 2015.

O caso desenvolve-se mediante uma análise ao setor onde a STEF se insere, o mercado de logística e transportes sob temperatura controlada dedicado ao setor agroalimentar, tentando perceber a dinâmica do mercado, da concorrência e dos clientes num contexto macroeconómico cada vez mais exigente e difícil.

De seguida aborda-se a temática das F&A, explorando as razões que levam a que ainda hoje as F&A sejam tão populares entre a Gestão, quais as alavancas de sucesso ou fracasso em F&A, qual o papel do Líder na gestão da mudança e quais as ações corretivas a implementar em F&A.

Na organização STEF o caso é pertinente para identificar o que mudou com a fusão e como o processo de integração foi percebido pelos colaboradores, focando aqui os aspetos culturais de gestão – comunicação, gestão de expectativas, entre outros.

Assim, o presente estudo de caso pedagógico pretende capacitar as respostas às seguintes questões: *Quais as boas práticas que conduzem ao sucesso na integração de duas filiais ibéricas? E, quais os fatores de sucesso da fusão, bem como as melhorias a serem desenvolvidas pela Gestão STEF?*

Palavras-chave: Fusões e Aquisições, gestão da mudança, mercado ibérico, transportes e logística, setor agroalimentar

Abstract

The intensification of mergers and acquisitions (M&A) within the European and Iberian space has been a reality which is in need of further attention within academia. Through a case study we intend to build a pedagogic tool focusing on the Iberian merger involving STEF Portugal in 2015.

The case develops starting by analysing the sector with STEF operates, the market of logistics and transportation of low temperature food products, intending to understand the market, the competitors, and clients within an increasingly competitive macroeconomic context.

Afterwards we explore M&A topic by focusing on reasons behind its popularity in management today, which leverages operate for its success or failure, what is the role of leadership in change management and which corrective actions can be deployed to implement an M&A.

In STEF company the case is relevant to identify what changed with the fusion, and how the integration process was understood by employees, highlighting cultural issues, namely communication, expectative management, amongst others.

The present case study is set to enact answers to the following questions: “Which are the best practices that lead to a successful integration of these two Iberian branches? And “what success fusion factors as well as improvements should be developed by STEF management?”.

Keys words: M&A, change management, iberian market, transportation and logistics, food sector

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

O tema proposto para o caso pedagógico será a análise de fusões e aquisições (F&A) no sector da logística e transportes, mais especificamente no contexto ibérico. O mercado de fusões e aquisições em Portugal tem vindo a crescer nos últimos anos. Em 2015 o valor total movimentado no mercado de fusões e aquisições em Portugal atingiu mais de 3,4 mil milhões de euros, representando um total de 155 negócios dos quais 81 com transações de valor superior a 250 milhões de euros, alterando substancialmente os decisores de grandes estruturas empresariais a operar em território nacional entre as quais se destaca a Semapa, a TAP, a Efacec, a CP Carga, e os Hotéis Tivoli entre outros (TTR, 2016). Entre os países investidores, destaca-se o investimento espanhol que lidera a lista de investidores em Portugal no ano de 2015 (Noronha, 2016).

O caso procura contribuir para o conhecimento científico de uma fusão ibérica entre duas unidades de negócio focando os aspetos culturais e de gestão. Pretende-se analisar a fusão da empresa STEF, que integrada num grupo multinacional francês passou, no ano de 2015 (Junho), por um processo de fusão ibérica, implicando uma reorganização e adaptação empresarial.

A literatura de fusões organizacionais tem merecido a atenção da academia sob a forma de estudos de caso que apresentam forte variação de enfoques, contextos, e sectores. Esta fase corresponde a uma necessidade de desenvolvimento e consolidação teórica cuja extensão temporal reflete a complexidade e diversidade da praxis.

Entre este acervo de literatura há espaços geográficos que não se encontram suficientemente abrangidos, como o ibérico, bem como sectores específicos com necessidades próprias, como o da logística e transportes. É aliás a estrutura corporativa na UE que determina práticas diferenciadas, pese embora existir um enquadramento institucional comum para as fusões na UE, por se ver nestas, um promotor da integração empresarial europeia (Moschieri & Campa, 2014). O presente trabalho procura contribuir para o conhecimento mediante a elaboração de um caso pedagógico de uma fusão ibérica entre duas unidades de negócio focando os aspetos culturais, de gestão, com particular atenção para a gestão da comunicação, expectativas e recursos no quadro das diferenças culturais que operam entre Portugal e Espanha.

Sendo aceite que as práticas de fusão no espaço europeu variam tão fortemente (Moschieri & Campa, 2014) afigura-se ainda pertinente contribuir para a identificação dos elementos

idiossincráticos que operam no espaço ibérico. Desta forma torna-se crucial definir uma questão de investigação atinente que será o motor de toda a pesquisa a efetuar.

Pretende-se com este trabalho dar resposta a esta questão: Quais as boas práticas que conduzem ao sucesso na integração de duas filiais ibéricas? À luz da literatura existente sobre o tema de fusões e aquisições, nomeadamente no contexto ibérico, assume-se como objetivo analisar o caso vivenciado pela empresa STEF Portugal em 2015. Pretende-se identificar os procedimentos adotados que podem ser considerados boas práticas, e quais os que podem ser melhorados no futuro, traçando assim um plano de melhoria. Pretende-se ainda analisar a perceção dos colaboradores face à mudança, dando assim pistas à gestão sobre o caminho e a estratégia a definir para o futuro da empresa e que possam constituir matéria de aprendizagem para terceiros.

Com a metodologia adotada, e o desenvolvimento do caso pedagógico na STEF, pretende-se dar resposta à questão frequente em F&A: qual a principal razão de muitas fusões e aquisições não acrescentarem valor a longo prazo? Ficam implicadas nesta questão identificar como as pessoas, nas organizações adquiridas vivenciam a curva de mudança, quais as alavancas fundamentais que podem influenciar o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa de integração cultural (Knillans, 2009) e quais os principais erros cometidos pela gestão durante os processos de integração (Galpin & Whittington, 2010). O objetivo último é, após a conclusão do estudo de caso, ser possível à gestão da STEF apreender os fatores de sucesso da fusão, bem como as melhorias a serem desenvolvidas e constituí-las como referência para mudanças similares que venham a suceder noutras organizações.

Tratando-se de um caso de estudo pedagógico, procurou-se reunir o maior acervo de informação providenciada pela empresa, exatamente para reproduzir o tipo de documentação e comunicação disponível no formato original para assim proporcionar maior realismo na apresentação do caso de estudo. Surgem assim, propositadamente, ao longo das páginas seguintes várias imagens e grafismos incorporados dos documentos da empresa sob análise.

1.2. Enquadramento

1.2.1. Contexto macroeconómico

Para uma melhor análise do processo de fusão vivenciado pela STEF em 2015 torna-se pertinente enquadrar a sua atividade no contexto macroeconómico desse período.

Apesar do crescimento mundial, em 2015, ter enfrentado o pior ano desde 2009, este beneficiou de um conjunto de elementos favoráveis na zona euro nesse ano (+2,0%).

É de salientar que a aceleração do crescimento não foi homogénea: Espanha foi a economia mais dinâmica da zona euro (+3,2%). Por outro lado, a evolução do PIB português em 2015 (+1,6%) ficou ligeiramente abaixo do da zona euro. O abrandamento das economias emergentes e das trocas internacionais representou um novo desafio para a zona euro.

Figura 1. Evolução do PIB em 2015



Fonte: FMI DataMapper

A inflação na zona euro estava ao nível mais baixo dos últimos seis anos: +0,0% em média anual face a +0,4% em 2014. Este abrandamento era consequência do recuo dos preços da energia, principalmente, dos produtos petrolíferos. Os preços dos produtos alimentares aumentaram +0,8%, após um registo deflacionista no ano de 2014 (-0,1%). (in Relatório de Atividade STEF, 2015).

Em Portugal a inflação situava-se nos +0,5% em 2015 em comparação com 2014 e nos produtos alimentares +1%. Espanha em 2015 vivia um cenário deflacionista de -0,6%, no que ao preço dos produtos alimentares dizia respeito o cenário era bem distinto +1,2% quando comparado com 2014.

Figura 2. Inflação 2015

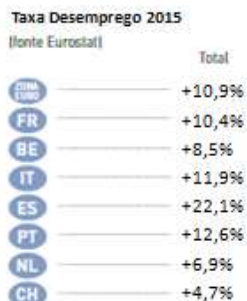


Fonte: Eurostat Database

Em 2015, a taxa de desemprego era elevada na zona euro +10,9% face a 2014, e quer Portugal quer Espanha estavam acima da média da zona euro. Portugal com +12,6% de desempregados

em comparação a 2014 e Espanha com uma taxa de desemprego preocupante de +22,1% em 2015.

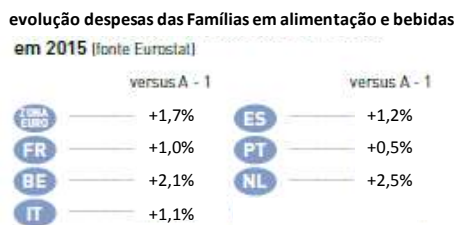
Figura 3. Desemprego 2015



Fonte: Eurostat Database

A despesa das famílias em alimentação e bebidas teve uma evolução positiva em 2015, incentivado pelo incremento do poder de compra, consolidando assim a retoma iniciada em 2014 após três anos de evolução negativa. A zona euro viu as despesas associadas ao consumo alimentar sofrer um incremento de +1,7% face a 2014. Portugal e Espanha obtiveram crescimentos mais ligeiros +0,5% e +1,2% respetivamente.

Figura 4. Despesas das Famílias em alimentação e bebidas 2015



Fonte: Eurostat Database

1.2.2. O mercado de transportes e logística setor alimentar

O mercado de transportes e logística onde a atividade da STEF se insere é bastante particular, pois é dedicado ao setor alimentar e como tal é influenciado pela produção alimentar e consumo alimentar, bem como pelo preço da eletricidade e do gasóleo.

Em 2015, a produção das indústrias agroalimentares na zona euro progrediram pouco em volume comparativamente a 2014 (+1,0%). Após uma evolução negativa em 2014, as indústrias agroalimentares francesas e belgas registaram uma significativa retoma de atividade. Pelo contrário, a produção das indústrias italianas e portuguesas decresceram em

2015, num contexto de diminuição significativa dos custos das matérias-primas da indústria agroalimentar (cereais, leite, carnes, etc.). A necessidade de obter uma dimensão crítica e de reduzir os custos favoreceu a concentração dos intervenientes. Em França, em 2015, ocorreram cerca de 80 operações de fusão, aquisição ou aproximação, principalmente, entre as cooperativas agrícolas. Além disso, à margem das redes de distribuição normais, surge uma nova tendência: os produtores procuram circuitos alternativos curtos e de proximidade (in Relatório de Atividade STEF, 2015).

Os preços do petróleo caíram significativamente em 2015, para atingir no final do ano, um nível próximo do constatado em 2009, com o barril de Brent a 47€ em média (-47% em relação a 2014). Estas variações tiveram um impacto negativo no volume de negócios faturado, principalmente em França e no que respeita às atividades de Transporte. (in Relatório de Atividade STEF, 2015). A faturação da STEF Portugal foi também afetada negativamente, e pela primeira vez na história da STEF a empresa não cobrou a cláusula de gásóleo que consta das suas tarifas aos clientes, passando mesmo a emitir notas de crédito referentes a combustível.

Desde 2007, os preços da eletricidade para consumidores industriais aumentaram no mercado ibérico (+41%), em França (+21%) e na Bélgica (+2,8%), o que aumentou significativamente os custos operacionais da STEF.

Assim num contexto de desenvolvimento constante de estabilidade dos volumes, o setor do transporte e da logística permaneceu confrontado com uma forte concorrência no que respeita aos preços. Os intervenientes procuraram novas fontes de crescimento diversificando-se e desenvolvendo serviços de valor acrescentado, a montante e a jusante, da cadeia logística. Paralelamente, a consolidação do setor manteve-se. O crescimento externo permite aos grandes operadores alargar a sua rede para vários países: foram identificadas uma dezena de fusões-aquisições principais a nível internacional no setor do transporte rodoviário de mercadorias, em 2015. Estes grandes operadores assistem à degradação dos seus desempenhos num contexto de abrandamento mundial da economia (in Relatório de Atividade STEF, 2015).

E foi neste contexto difícil que surgiu a fusão ibérica da STEF Portugal em 2015, numa tentativa de dar uma resposta mais competitiva aos seus clientes e com isso melhorar os seus resultados líquidos, que até então eram negativos.

1.2.3. Fusões e aquisições no setor

A STEF Portugal está, como já foi referido, inserida num nicho de mercado. A atividade central é o transporte e a prestação de logística para empresas agroindustriais de produtos alimentares, e como tal a sua atividade é executada sob temperatura controlada.

Os setores que mais recorrem aos serviços de logística e distribuição de frio são os produtos alimentares em temperatura controlada e o setor farmacêutico. No primeiro caso, os principais clientes são a distribuição moderna e a indústria alimentar (setor de atuação da STEF). (Costa, 2013).

O setor de atividade da STEF está dependente de vários fatores, mas destaca-se o **preço** (é fundamental garantir preços competitivos), a **segurança** e a **rastreabilidade** das condições térmicas às quais os produtos são submetidos durante as fases de armazenamento e transporte. O negócio de serviços logísticos de frio em Portugal está concentrado num reduzido número de operadores logísticos. Esta tendência tem vindo a reforçar-se nos últimos anos e poderá agravar-se nos próximos tempos, face à incerta conjuntura económica. Por um lado é uma consequência natural na prestação de serviços em mercados maduros, em especial no comércio de bens transacionáveis, por outro o grau de concentração superior ao de outros ramos de negócio, explica-se por ser um negócio que requer um forte investimento em infraestruturas. (Costa, 2013 (b)).

Nos últimos anos o setor tem-se concentrado ainda mais. Para isto contribuíram a fusão e aquisição de alguns atores do mercado, bem como a falência/insolvência de algumas empresas que se viram obrigadas a fechar portas ou a vender o seu fundo de negócio.

Em 2011, a empresa FCC adquire a atividade da empresa Queijos Santiago, que até então acumulava a produção de laticínios com a atividade de transporte de bens alimentares. A FCC ficou então com o fundo de negócio da Queijos Santiago relativa à atividade de transporte e a Queijos Santiago focou a sua atividade só na produção de bens alimentares. O ano de 2011 ficou também marcado pela insolvência da empresa Costa & Baleia.

Corria o ano de 2012 quando a empresa de distribuição e comercialização de produtos alimentares Ramazzotti, com mais de 60 anos de existência, entrou em insolvência. (Padrão, 2012). A Luís Simões adquiriu então a atividade da Ramazzotti e com isso reforçou a sua presença neste setor de negócio, passando a gerir as operações logísticas de clientes de referência no setor agroalimentar: Unilever, Fromagerie Bel e Imperial.






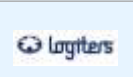




Ainda em 2012, a STEF comprou a GPT, o que permitiu aumentar o volume de negócios dos serviços logísticos e iniciar a atividade de prestador de serviços para a área da Restauração.

(Monteiro, 2015). E o Grupo Urbanos anunciou a aquisição de 100% do Operador Logístico Mclane Portugal, uma das empresas de referência no mercado de logística integrada em Portugal. Contudo, uma das três unidades de negócio, a logística alimentar, não teve continuidade no Grupo Urbanos, saindo assim um ator do mercado do frio.

Em 2013, a Frissul comprou a Frigomato através da sociedade detentora do seu capital social, a Cold Land. (Costa, 2013 (a)). Com esta fusão a Frissul associou a atividade transporte já desenvolvida por si à atividade logística da Frigomato, passando a oferecer os mesmos serviços que os seus pares.

O ano de 2014 fica marcado pela compra da divisão logística da FCC pela Corpfin Capital, pertencente ao Grupo Logiters, apresentando esta última nesse ano um novo projeto e estratégia para manter a atividade até então desempenhada pela FCC. (Pedras, 2014).

Figura 5. Síntese dos movimentos de aquisições e fusões no negócio de serviços logísticos de frio em Portugal

2009	2014	VOLUME NEGÓCIOS	MOVIMENTOS
		39 M€	STEF adquire a GPT para iniciar a atividade de Restauração
		17 M€	Fusão entre a Frissul (atividade transporte) e a Frigomato (atividade logística)
		32 M€ 11 M€ em alimentar	FCC adquire a atividade da Santiago. Após esta aquisição o grupo FCC é adquirido pelo grupo Logiters.
		123 M€ 10 M€ em alimentar	Luis Simoes adquire a atividade da Ramazzotti (clientes Unilever, Fromagerie Bel e Imperial)
	FALÊNCIA		
	FALÊNCIA		

Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

Mais recentemente, em 2016, a ID Logistics chegou a acordo para comprar 100% do capital da Logiters à Corpfin. O negócio foi avaliado em 85 milhões de euros, que a ID Logistics liquidou com fundos próprios. (Monteiro, 2016).

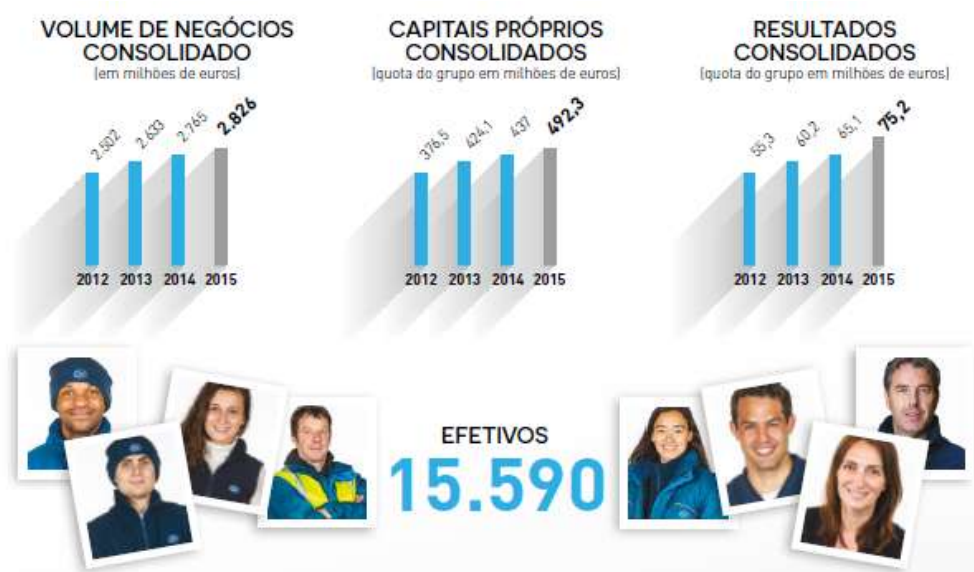
1.3. Caracterização da Organização STEF

1.3.1. Evolução sumária da organização

A STEF Portugal, é uma empresa especializada na logística e transporte de produtos sensíveis sob temperatura controlada, e tem como posicionamento o alcance dos mais elevados padrões de qualidade de serviço aliados a uma absoluta garantia da segurança alimentar num contexto de competitividade económica e de total dedicação de uma competente equipa à superação das expectativas dos clientes.

A STEF Portugal está inserida no Grupo STEF, grupo internacional reconhecido pela sua solidez, fiabilidade e competitividade. O Grupo STEF foi criado em 1920 em França, país onde ainda hoje a presença do grupo é mais forte. A sua missão consiste em criar um elo seguro entre a parte industrial e os pontos de venda. Os seus valores são: Respeito, Rigor, Performance e Entusiasmo. O grupo exerce e conjuga todas as atividades que dizem respeito ao transporte, logística e sistemas de informação, para todos os fluxos sob temperatura controlada (-25 °C / +18 °C). O Grupo está presente em 7 países: Bélgica, Espanha, França, Itália, Países Baixos, Portugal, Suíça. Conta com o apoio de 15.590 colaboradores e meios técnicos específicos: 219 plataformas ou armazéns, 1.900 veículos motorizados e 1.950 reboques frigoríficos. Em 2015, o volume de negócios do Grupo STEF era de 2.826 milhões de euros, com um resultado consolidado de 75,2 milhões de euros (Relatório de Atividade STEF, 2015).

Figura 6. Indicadores Grupo STEF



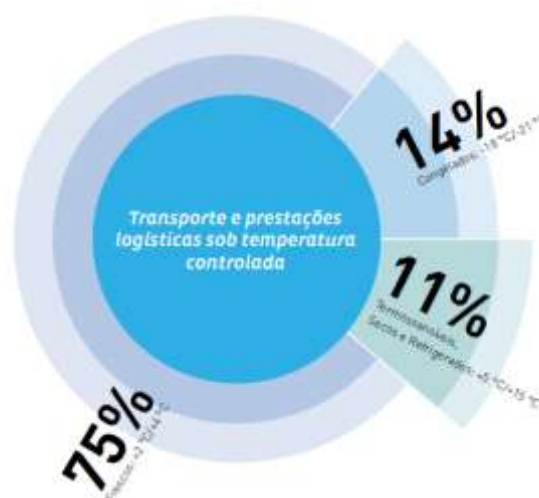


Fonte: Relatório de Atividade STEF, 2015

O Grupo STEF está organizado em torno de quatro setores operacionais, são eles: a divisão transporte França, a divisão logística França, a divisão STEF Internacional onde se insere a STEF Portugal, e a divisão de atividades marítimas.

As atividades *core business* do Grupo STEF são o transporte e prestações logísticas sob temperatura controlada de produtos alimentares, que abrange todas as gamas de temperatura, embora a STEF seja, maioritariamente, um prestador que opera no segmento de +2 °C/+4 °C.

Figura 7. Atividades *Core Business* Grupo STEF



Fonte: Relatório de Atividade STEF, 2015

Em Portugal, a marca STEF está presente desde 1995, inicialmente com o nome SDF, sofrendo a mudança de marca em 2012, numa tentativa do Grupo de uniformizar a mesma e torná-la mais forte em toda a Europa. A STEF Portugal é uma empresa presente em todo o território nacional e que cumpre com todas as certificações legais exigidas pelo setor. Na Figura 8, podemos verificar as várias evoluções que a STEF Portugal sofreu ao longo dos tempos.

Figura 8. Evolução Histórica STEF Portugal



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

Atualmente, a empresa conta com 440 colaboradores, 130 veículos, 235.000 m³ de capacidade de armazenagem espalhados pelas 8 plataformas multi-temperatura de que dispõe em todo o território nacional. A faturação anual ronda os 39,1 milhões de euros. (Apresentação Corporativa STEF, 2016).

Figura 9. Indicadores STEF Portugal



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

Figura 10. Plataformas STEF Portugal no território nacional



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

A STEF Portugal é líder de mercado no sector onde atua tendo sido reconhecida como o melhor operador logístico de Portugal em vários anos pelo IFE (Figura 11).

Figura 11. Prémios Master STEF Portugal



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

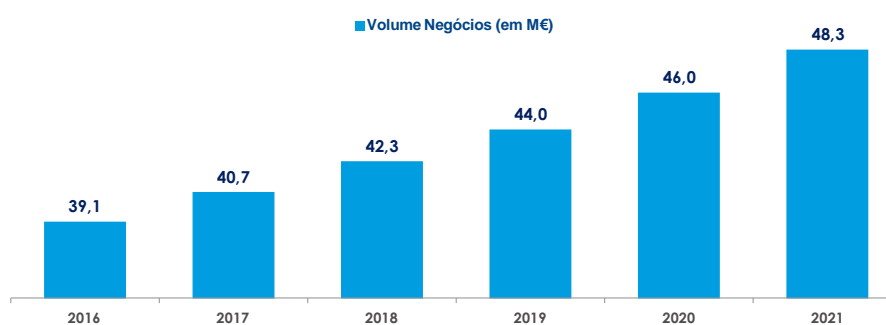
A atividade da STEF está muito dependente dos setores agroalimentares e da grande distribuição que têm vivido nos últimos anos um ambiente com tensões, e está também muito sujeita à flutuação dos preços do combustível que nos últimos anos se têm mantido baixos o que para atividade da STEF não é favorável, visto que uma parte importante da faturação a clientes é proveniente da cláusula de gasóleo que está presente nas tarifas praticadas aos clientes.

Dado o contexto descrito, a estratégia da STEF Portugal passa pelo:

- Reforço do seu posicionamento no *core business* - os produtos frescos e o crescimento da procura no segmento dos produtos refrigerados e secos alimentares;
- Reforço da atividade logística para a restauração comercial fora de casa;
- Reforço da política social, ambiental e desenvolvimento sustentável;

No respeitante ao volume de negócios a previsão é de crescimentos anuais superiores a 5%, que permitam em 2021 alcançar vendas a rondar os 48 milhões de euros. A previsão para a evolução de vendas é a descrita na Figura 12.

Figura 12. Previsão evolução de vendas 2017-2021



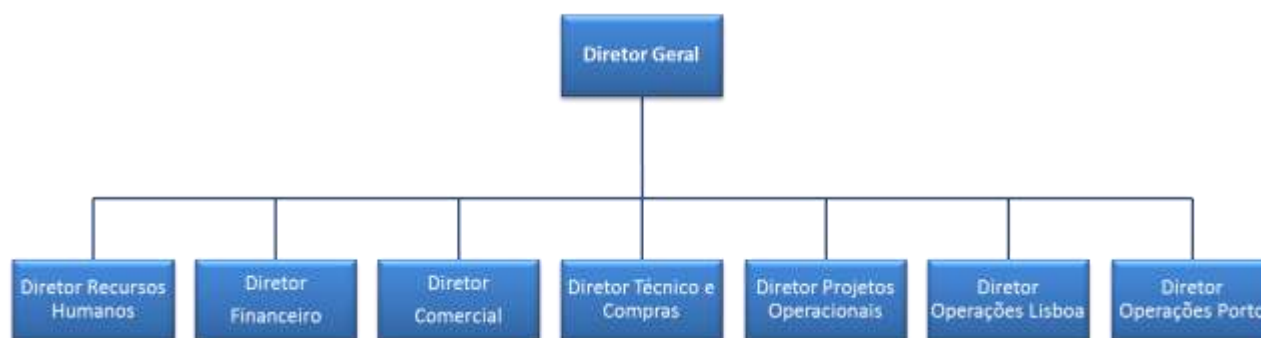
Fonte: Plano Estratégico 2017-2021, 2015

1.3.2. Organização Após Fusão versus Antes Fusão

Como já foi mencionado, em 2015 a STEF Portugal sofreu uma reestruturação, vindo a sua atividade ser fundida com a atividade da STEF Iberia em Espanha. Neste processo, muitas foram as incertezas e dúvidas vivenciadas pelos colaboradores da STEF, muitos deles considerando mesmo que os seus postos de trabalho estariam em risco, o que gerou um clima de receio generalizado dentro da companhia.

Antes da fusão, a STEF Portugal tinha uma direção geral independente de Espanha, estando sob as ordens diretas de França, sede do Grupo STEF. O organograma da Direção Geral era composto por Diretor Geral, Diretor Recursos Humanos, Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretor Técnico e Compras, Diretor Projetos Operacionais, Diretor Operações Lisboa e Diretor Operações Porto (Figura 13).

Figura 13. Organograma STEF Portugal antes da Fusão



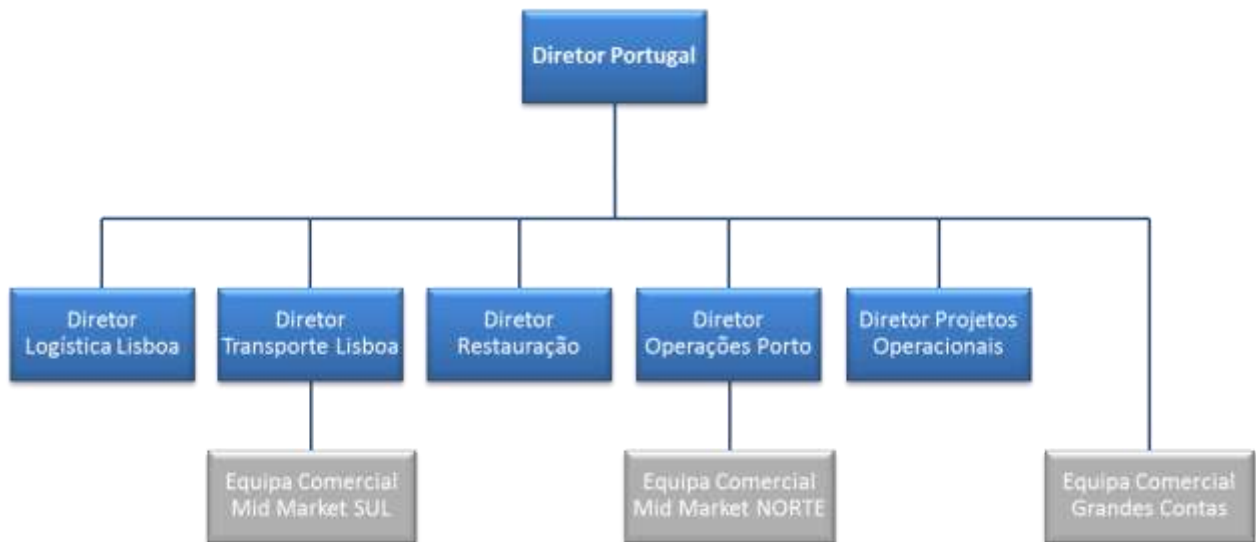
Fonte: Organograma STEF, 2015

Após a fusão, a STEF Portugal integrou o Cluster Ibérico, passando a estar sob a instrução direta de Espanha, que passou a sede do Cluster. Com esta fusão existiram funções que se extinguiram em Portugal passando a ter uma Direção Ibérica, foram os casos da Direção Comercial, Direção Financeira, Direção Recursos Humanos e Direção Técnica e Compras. A extinção de postos de trabalho foi verificada somente ao nível dos diretores, os restantes colaboradores passaram a responder diretamente às chefias ibéricas, sediadas em Espanha. A única exceção foi a equipa comercial, que deixou de ter uma direção independente em Portugal e que passou a estar integrada na Direção de Operações. Esta transição não foi fácil nem pacífica, gerando muita insegurança e incerteza, que se foi diluindo com o tempo após os resultados comerciais e operacionais terem melhorado fruto da fusão das Direções.

Com a fusão o Diretor Geral Portugal passou a ser Diretor Adjunto do Cluster, o Diretor Comercial Portugal passou a ser Diretor Comercial do Mid Market, os Diretores Técnico e

Compras e Recursos Humanos foram demitidos, e o Diretor Financeiro foi integrado na STEF Suíça. Para assumir a Direção Portugal veio o Diretor de Operações da STEF Barcelona.

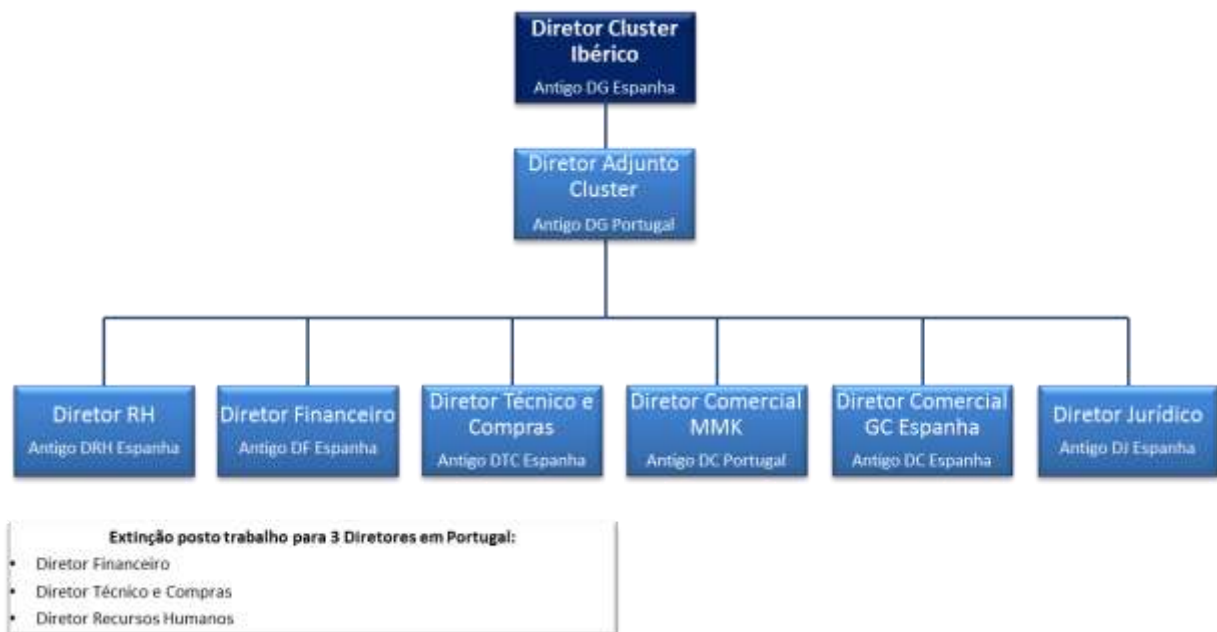
Figura 14. Organograma STEF Portugal após a Fusão



Fonte: Organograma STEF, 2017

A Direção do Cluster Ibérico ficou sediada em Madrid, obrigando à deslocação de dois diretores portugueses para Espanha, onde assumiram funções ibéricas. Assim sendo, a Direção do Cluster Ibérico passou a ser liderada pelo antigo Diretor Geral (DG) de Espanha, como seu adjunto ficou o antigo Diretor Geral (DG) de Portugal, o Diretor de Recursos Humanos Ibérico passou a ser o Diretor de Recursos Humanos (DRH) Espanha, o mesmo se passou com a Direção Financeira (DF) e Técnico e Compras (DTC). O antigo Diretor Comercial (DC) Portugal passou a assumir a Direção Comercial do Mid Market (MMK) Ibérico, e o antigo Diretor Comercial Espanha passou a dirigir a Direção de Grandes Contas (DGC) Espanha. A Direção Jurídica não existia em Portugal, pelo que o Diretor Jurídico Espanha passou a desempenhar funções Ibéricas.

Figura 15. Organograma Direção Cluster Ibérico após a Fusão



Fonte: Organograma STEF, 2017

Após a fusão, e com todas as alterações acima referidas o ambiente vivenciado na empresa foi de insegurança, incerteza e desconforto em relação ao futuro. Em entrevista aos funcionários da empresa pode-se sentir o receio que tinham em relação à continuidade dos seus postos de trabalho, muitos mesmo confundiram que sentiram as suas funções ameaçadas com a fusão ibérica.

Em suma, todas as áreas da empresa foram afetadas pela fusão ibérica, mas a que mais sofreu com a mudança foi a Direção de Recursos Humanos, pela falta de liderança, falta de orientação para responder a todas as dúvidas dos colaboradores, mas acima de tudo pela divisão do departamento em três setores, recursos humanos para os serviços centrais, serviços de transporte e serviços logísticos, o que implicou a multiplicação de tarefas, menos sinergias, mais entropias e ausência de uma estratégia de recursos humanos focada nas pessoas e no valor do capital humano.

Nos restantes departamentos, as principais mudanças vivenciadas foram a uniformização de processos para um *standard* ibérico, alterações na hierarquia funcional, redução do número de efetivos da empresa, obrigando à reestruturação de equipas e tarefas, para que os objetivos da companhia não fossem afetados, contudo o capital humano sofreu consequências negativas e que deverão ser um alerta para a Direção.

O trabalho realizado em Portugal é hoje alvo de mais controlo por parte da Direção (Cluster Ibérico), o que implica mais *reportings* a serem efetuados à Direção Cluster Ibérico e à

Direção Portugal, o que por vezes dificulta o trabalho pois existem casos de duplicação de pedidos e nem sempre a hierarquia e as diretrizes são claras.

Como aspeto positivo salientar que, na generalidade, os colaboradores sentiram que este processo de mudança lhes proporcionou oportunidades de formação e de conseguir executar o seu trabalho de forma mais eficaz e eficiente.

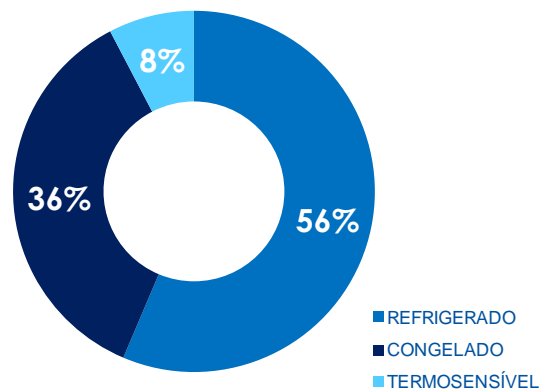
1.3.3. O mercado de atuação

Iremos analisar o mercado de atuação da STEF em três âmbitos: o mercado por temperaturas, mercado por atividades e mercado por setores.

- **Mercado por temperaturas**

A atividade da STEF é executada sob temperatura controlada, existem 3 gamas de temperatura, congelado (-21° a -18°), refrigerado (+2° a +4°) e termo sensível (+5° a +15°), sendo que a atividade com maior volume de negócios na STEF é sob temperatura refrigerada (22M€), seguida pelo congelado (14M€) e finalmente o termo sensível (3M€).

Figura 16. Repartição volume negócios STEF Portugal em 2014 (%) por temperatura

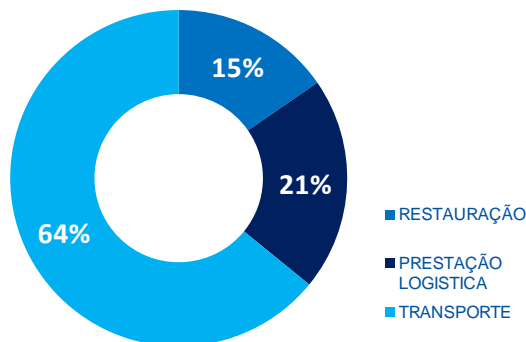


Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

- **Mercado por atividades**

No que às atividades diz respeito, o negócio da STEF Portugal é desenvolvido em 3 grandes atividades: a Prestação Logística (8M€), o Transporte (25M€) e a atividade dedicada à Restauração (6M€).

Figura 17. Repartição volume negócios STEF Portugal em 2014 (%) por atividade



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

A solução de **prestação logística** pretende dar resposta às necessidades de armazenagem dos clientes, e a atividade consiste, em termos simples, em conservar, preparar e expedir os seus produtos com todas as garantias e exigências de segurança alimentar. Os serviços da STEF Portugal passam pela logística de consolidação, fluxos armazenados (stockados), tensos e de cross-docking, tudo isto complementado com outros serviços como o co-packing (Figura 18).

Figura 18. Solução STEF para a prestação logística



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

Para a atividade de **transporte** a solução STEF passa por dar resposta às suas necessidades de transporte dos seus clientes, garantindo entregas atempadas e em ótimas condições de segurança alimentar. A STEF Portugal efetua transporte em todo o território nacional e a nível internacional entrega em toda a Europa, disponibilizando aos seus clientes soluções no regime

de grupagem (agrupação de mercadoria com outros clientes, criando sinergias) ou cargas completas (carga dedicada para um determinado cliente) (Figura 19).

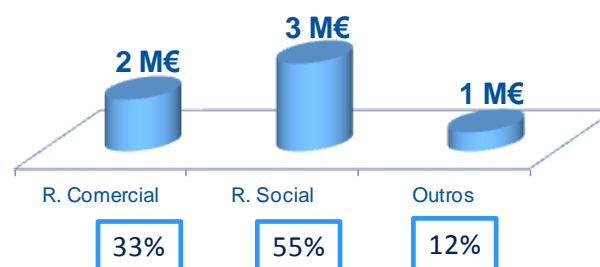
Figura 19. Solução STEF para o transporte



Fonte: Apresentação Corporativa STEF, 2016

A área da **Restauração** é uma atividade recente na STEF Portugal (desde 2012). A solução STEF passa por um modelo centralizado, de gestão financeira, gestão de aprovisionamento e prestação logística e transporte. Esta atividade destina-se tanto para a Restauração Social (Escolas/Creches/Lares; Hospitais; Estabelecimentos Prisionais; Estabelecimentos Privados), bem como para a Restauração Comercial (presença em todos os Centros Comerciais do País). (Figura 20).

Figura 20. Repartição volume negócios Restauração em 2014 (M€ e %)

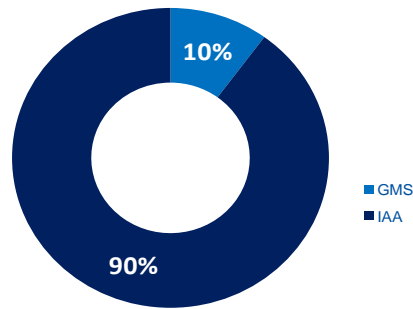


Fonte: Plano Estratégico 2017-2021, 2015

- **Mercado por setores**

Os dois grandes setores de atuação da STEF Portugal são as centrais de distribuição moderna-GMS (4M€) e a indústria agroalimentar-IAA (35M€).

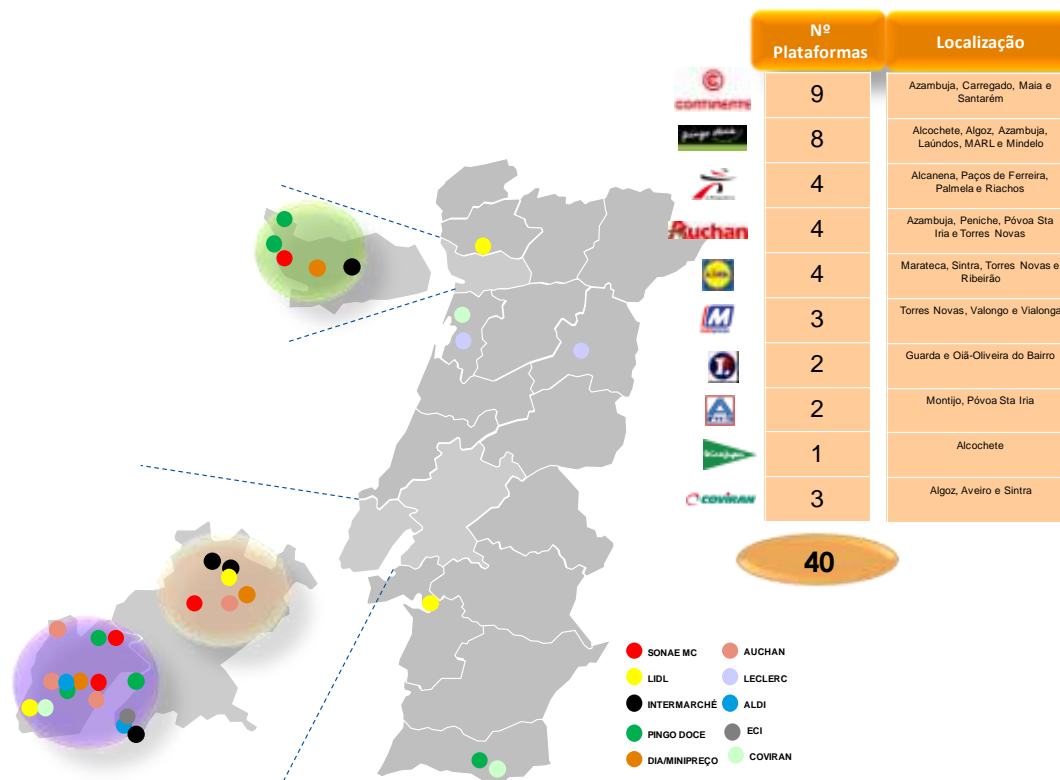
Figura 21. Repartição volume negócios STEF Portugal em 2014 (%) por setores



Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

As **centrais de distribuição moderna-GMS** são responsáveis por abastecer todos os hiper e supermercados da insígnia que representam. As principais insígnias do mercado das GMS são: Continente, Pingo Doce, Intermarché, Auchan, Lidl, Dia%, Leclerc, Aldi, El Corte Ingles e Coviran. Na Figura 22 é possível ver a localização das principais GMS.

Figura 22. Localização das principais GMS

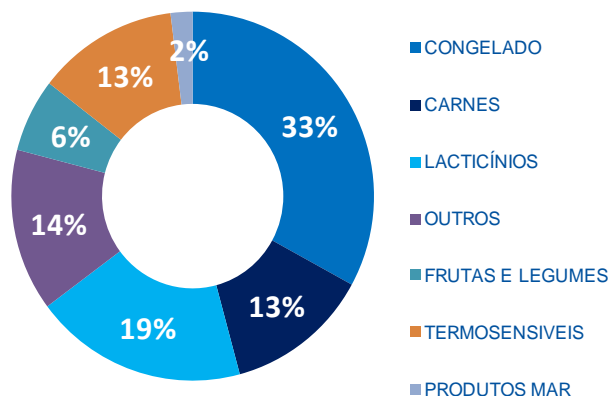


Fonte: Plano Estratégico 2017-2021, 2015

A **indústria agroalimentar-IAA** concentra empresas de segmentos de mercado bem distintos, na atividade da STEF Portugal estas empresas são agrupadas da seguinte forma:

Congelado (11M€), Lacticínios (7M€), Carnes (5M€), termo sensíveis (4M€), frutas e legumes (2M€), produtos do mar (1M€) e outros (5M€).

Figura 23. Repartição volume negócios IAA na STEF Portugal em 2014 (%)



Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

1.3.4. Concorrência

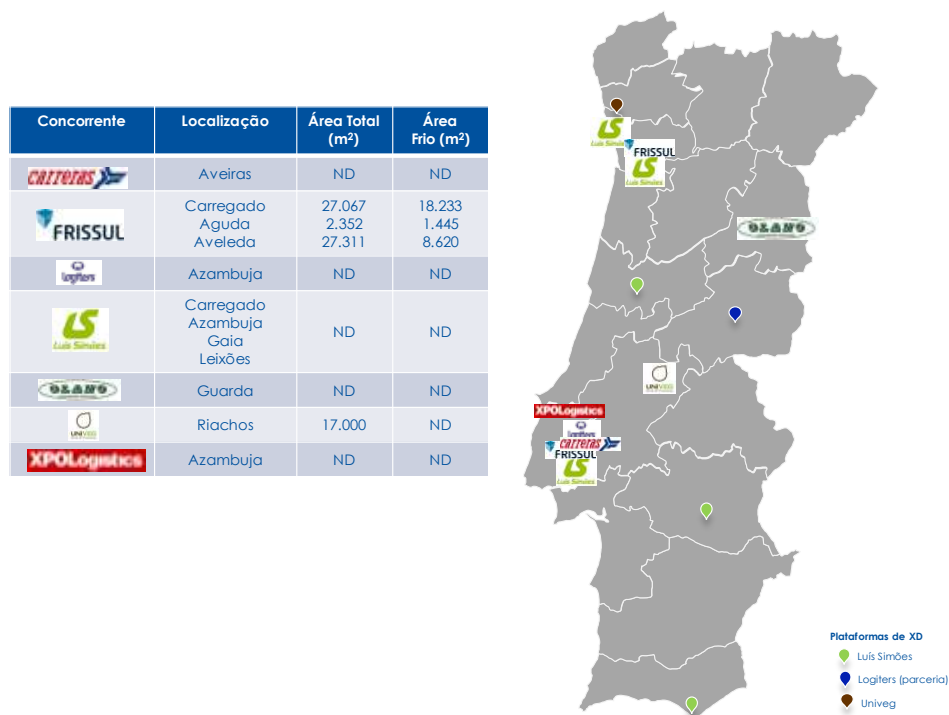
O mercado de atuação da STEF é muito particular e específico, podendo ser considerado um nicho dentro do sector de transportes. Neste âmbito, a concorrência é restrita, pois analisaremos só os operadores que prestam serviço de transporte de produtos alimentares sob temperatura controlada. Assim sendo, são possíveis identificar 9 concorrentes da atividade desenvolvida pela STEF, dentro deles destacamos a Frissul, a Univeg e a ID Logistics como os principais concorrentes no transporte e prestação logística para clientes da indústria agroalimentar. Na área da restauração, atividade que a STEF desempenha desde 2012, o único concorrente relevante e com vários anos de experiência no mercado da restauração coletiva é a Havi Logistics, com o seu principal cliente a MacDonald's.

A STEF apresenta-se como o único operador que presta todos os serviços de transporte e logística, em todas as gamas de temperatura, para todo o tipo de bens alimentares e para qualquer canal de distribuição, o que constitui uma vantagem competitiva face à concorrência.

Os 9 concorrentes identificados podem ser segmentados da seguinte forma:

- Transporte e Logística de produtos refrigerados e termo sensíveis: Olano, ID Logistics, XPO Logistics, Luís Simões e Carreras
- Transporte e Logística de produtos congelados: Frissul e Univeg
- Logística de produtos congelados: Frigoservice
- Restauração: Havi Logistics

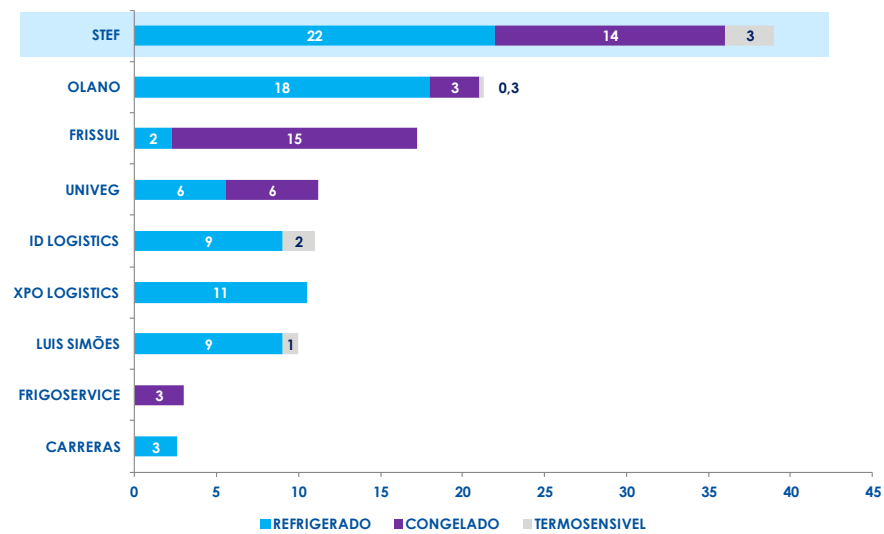
Figura 24. Localização da concorrência no território nacional



Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

Em termos de volume de negócios a STEF destaca-se como líder em quase todos os sectores, sendo só ultrapassada pela Frissul no sector dos produtos congelados. A STEF teve em 2014 um volume de negócios a rondar os 39 milhões de euros que se repartiam da seguinte forma, 22 milhões de euros (M€) em produtos refrigerados, 14M€ em produtos congelados e 3M€ em produtos termo sensíveis. A segunda posição era ocupada pela Olano com 21M€, 18M€ em produtos refrigerados e 3M€ em produtos congelados. Seguida depois pela Frissul com 17M€, repartidos entre 15M€ em produtos congelados e 2M€ em produtos refrigerados. A Univeg em 2014 apresentava um volume de negócios de 12M€, repartidos de igual forma entre produtos congelados e refrigerados. Com o mesmo volume de negócios temos a ID Logistics e a XPO Logistics, 11M€ em 2014. A diferença é a forma como se repartem as vendas, enquanto na ID Logistics observamos 9M€ em produtos refrigerados e 2M€ em produtos termo sensíveis, na XPO Logistics temos 11M€ em produtos refrigerados. (Figura 25).

Figura 25. Repartição Volume Negócios 2014 por tipologia de produtos e concorrentes



Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

Figura 26. Maiores concorrentes por região



Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

Focando agora a análise numa perspetiva de forças e fraquezas analisaremos os 3 principais concorrentes da STEF e a STEF em comparação com os seus pares.

A Frissul tem como forças a capacidade disponível em temperatura congelada. É tão solicitada pelo mercado que quase sempre se encontra em carência de espaço para armazenagem neste tipo de temperatura. Os preços competitivos, sobretudo para armazenagem em congelado, se comparados com a STEF e restante concorrência, e uma oferta simples ao cliente, de fácil compreensão de todos os itens que constituem uma tarifa para este tipo de serviços assegura a competitividade. Como fraquezas salienta-se a rede de transporte em sistema de grupagem, o foco da Frissul é a armazenagem de mercadoria nos seus entrepostos sobretudo produtos congelados, pelo que o transporte neste regime indicado apresenta alguns problemas de falhas de serviço e incumprimento de horários que são fulcrais nesta atividade.

Na Univeg as principais forças são os preços competitivos para o transporte em refrigerado e armazenagem neste regime de temperatura, é uma empresa integrada numa multinacional o que lhe garante solidez; consolidou os seus serviços no território nacional com uma nova plataforma no norte do país. Em termos de fraquezas destaca-se a rede transporte grupagem, com falhas de serviço e focada num sector agroalimentar específico (os cárnicos) que por vezes incompatibiliza o transporte com outros bens alimentares, a sua localização no interior do país (Torres Novas), longe das cidades, mas perto de duas das principais centrais de distribuição moderna (LIDL e Makro).

As forças da ID Logistics passam pela sua boa localização Azambuja (próximo de centrais distribuição moderna, Sonae, Jerónimo Martins e Auchan), o seu plano de transporte flexível que se adapta consoante as necessidades dos seus clientes e os preços competitivos para o transporte de produtos refrigerados. Como fraquezas evidencia-se a sua dispersão em diferentes segmentos de mercado, nomeadamente o farmacêutico (a sua atividade nuclear), o alimentar, entre outros.

Neste contexto a STEF apresenta como forças o facto de ser uma multinacional, com acesso a uma boa rede de distribuição europeia. Dispõe de uma boa localização, e é o único operador que atua em todas as atividades e temperaturas. As suas fraquezas passam pelo preço pouco competitivo e mais elevado que a generalidade da sua concorrência, o seu plano de distribuição rígido, muitos vezes não satisfazendo as necessidades dos seus clientes, não tem uma atividade foco o que provoca entropias na operação para gerir todas as atividades em sintonia e com bons resultados (Figura 27).

Figura 27. Forças e Fraquezas da Concorrência e da STEF

* Estimado

	Volume Negócios 2014 (M€)	Nº empreg.	FORÇAS	FRAQUEZAS	PRINCIPAIS CLIENTES
	39	440	Boa localização, Multinacional, único operador que atua em todas as atividades e temperaturas, boa rede de distribuição europeia	Preço pouco competitivo, plano de distribuição rígido, não tem uma atividade foco, entropias na operação	
	21	122	Multinacional, forte enfoque nos fluxos internacionais, investimento previsto de 3M€ em 2015 na plataforma da Guarda e na renovação da frota	Sem equipa comercial	
	17	221	Meios de congelado disponíveis, preços competitivos e simplicidade de oferta	Rede de transporte grupagem	
	12	104	Multinacional, preços competitivos, forte aposta nas carnes, enfoque no mercado polaco, anunciam novas instalações a norte	Rede transporte grupagem, localização na zona interior (afastada dos centros de consumo)	
	11	112*	Boa localização (junto centrais GMS), multinacional, flexibilidade do plano de distribuição, preços competitivos, parceria com a DF Transportes na zona interior (Cast.Branco)	Níveis de serviço, não fazem recolhas em dias feriados. Dispersão em diferentes segmentos mercado (alimentar, farmacêuticos, etc)	
	11	35*	Multinacional reconhecida, clientes de renome, boa localização (junto centrais GMS)	Dependência da Danone, rede transporte grupagem, sem congelado. Foco grandes contas e para centrais modernas	
	10	81*	Notoriedade da marca, forte presença ibérica, inovações tecnológicas, orientação grandes contas	Sem congelado. Dispersão em diferentes segmentos de mercado	
	3	63	Localizado no MARL, armazém alfandegário, carga/descarga de contentores	Dependência de um cliente (GMS), apenas armazenagem de congelado, sem equipa comercial	
	3	45	Multinacional com forte presença em Espanha, rede de distribuição ibérica	Dificuldades no processo de outsourcing e rede de transportes em Portugal	

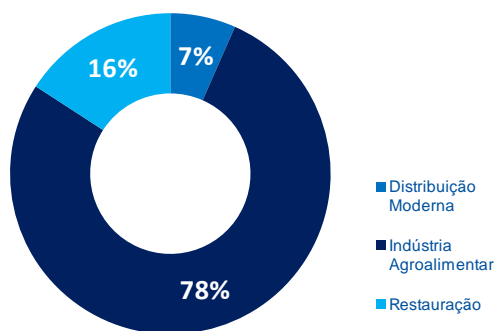
Fonte: Análise Posicionamento da Concorrência, 2015

1.3.5. Clientes

Neste mercado, à semelhança de outros, existe uma razão económica muito significativa para as empresas optarem pelo *outsourcing* da operação logística, dado que os operadores logísticos como a STEF têm a capacidade de fomentar sinergias que advêm de gerirem operações multicliente e assim terem maior facilidade em obter boas taxas de utilização das suas infraestruturas e meios. (Costa, 2013 (b)). O que permite à STEF oferecer uma oferta competitiva aos seus clientes.

Como visto no capítulo dedicado ao mercado de atuação, a STEF atua nos setores da Distribuição Moderna, Indústria Agroalimentar e Restauração. O setor mais relevante na atividade da STEF é a indústria agroalimentar que representou 78% das vendas da STEF em 2014, seguido da Restauração que atingiu 16% das vendas e finalmente a distribuição moderna com 7% do volume de negócios nesse mesmo ano.

Figura 28. Repartição volume negócios por setores da STEF Portugal em 2014 (%)



Fonte: Análise Clientes, 2016

Em cada um destes setores a STEF tem como clientes os principais players de mercado. Na restauração destaca-se a Uniself, líder na restauração social, a Ibersol responsável pelas marcas tao conhecidas como a Burguer King, KFC, Pans & Company e Pizza Hut. No que à distribuição moderna diz respeito, os clientes que se evidenciam são Jumbo, Aldi, Spar e Lidl. Por último no principal setor de atividade da STEF, a indústria agroalimentar, os clientes que realçamos são Schreiber (principal produtor de produtos lácteos para as marcas próprias, designadas por marcas brancas), a Ferrero (produtor de produtos açucarados e chocolates) e a Europastry (produtor de panificação) (Figura 29).

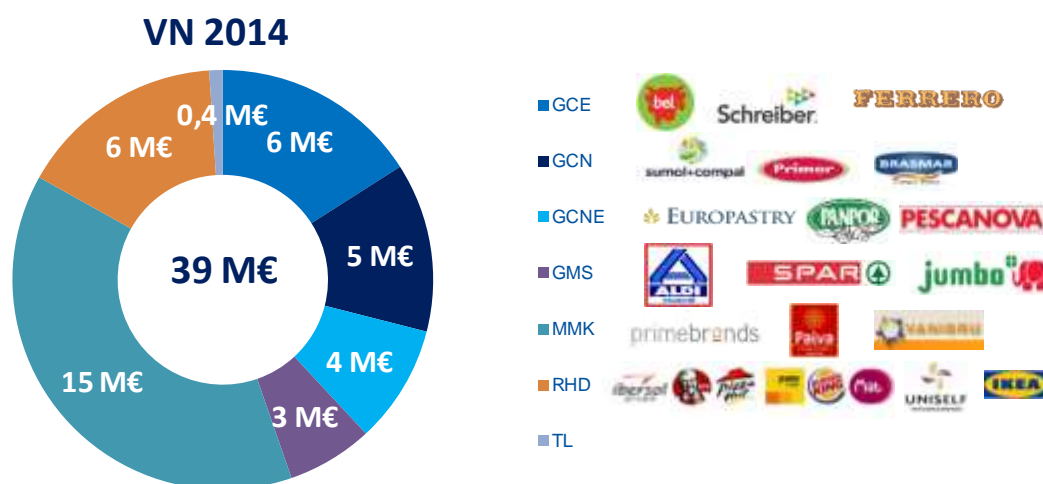
Figura 29. Principais clientes da STEF por setor de atividade



Fonte: Análise Clientes, 2016

Com a relevância que o setor agroalimentar tem na atividade da STEF, surgiu no grupo a necessidade de classificar os clientes de acordo com a sua dimensão e atividade. Assim no grupo foi criada a tipologia de clientes, as Grandes Contas Europa (GCE) que agrega todas as contas que desempenham a sua atividade em vários países europeus onde a STEF está presente; Grandes Contas Nacionais Exportadoras (GCNE) que tem uma forte componente exportadora e a sua faturação com a STEF é relevante para a atividade da mesma; as Grandes Contas Nacionais (GCN), que em tudo são semelhantes às anteriores mas que não têm cariz exportador; a Restauração Fora de Casa (RHD) que concentra todas as empresas de restauração comercial e social; a Grande Distribuição Moderna (GMS) que corresponde às plataformas de abastecimento aos super e hipermercados; as Transportadoras e Operadores Logísticos (T&L) que têm uma relevância pequena e correspondem aos concorrentes a quem a STEF presta serviços e por fim a categoria com maior peso na companhia o Mid Market (MMK) que agrega todas as pequenas empresas produtoras de bens alimentares. Na Figura 30 é possível ver os principais clientes por tipologia, bem como o volume de negócios da STEF em 2014 repartido pela tipologia de clientes.

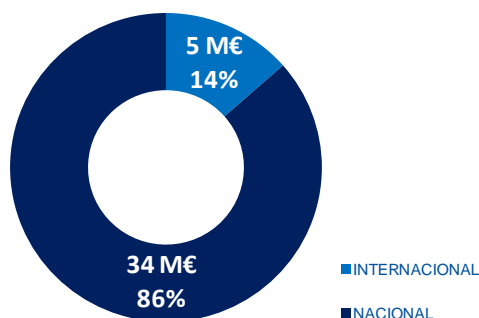
Figura 30. Repartição volume negócios tipologia clientes STEF Portugal em 2014 (M€)



Fonte: Análise Clientes, 2016

Torna-se agora pertinente analisar a repartição dos clientes STEF, quer no território nacional quer internacional. Em 2014 as vendas STEF atingiram os 34 milhões de euros no território nacional e os 5 milhões de euros na europa.

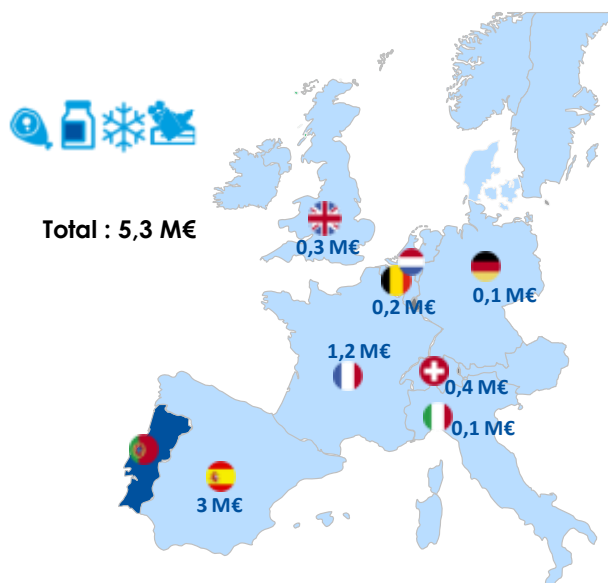
Figura 31. Repartição volume negócios STEF Portugal por zona geográfica em 2014 (M€)



Fonte: Análise Clientes, 2016

Em termos internacionais existem dois mercados que se destacam o Espanhol e o Francês. A vizinha Espanha sobretudo pela proximidade geográfica e pelas relações comerciais entre os dois países. Em França as razões são outras, é o designado “mercado da saudade”, onde proliferam supermercados de produtos portugueses que têm como principal foco a comunidade emigrante tão forte neste país.

Figura 32. Repartição volume negócios STEF Portugal na Europa (M€)

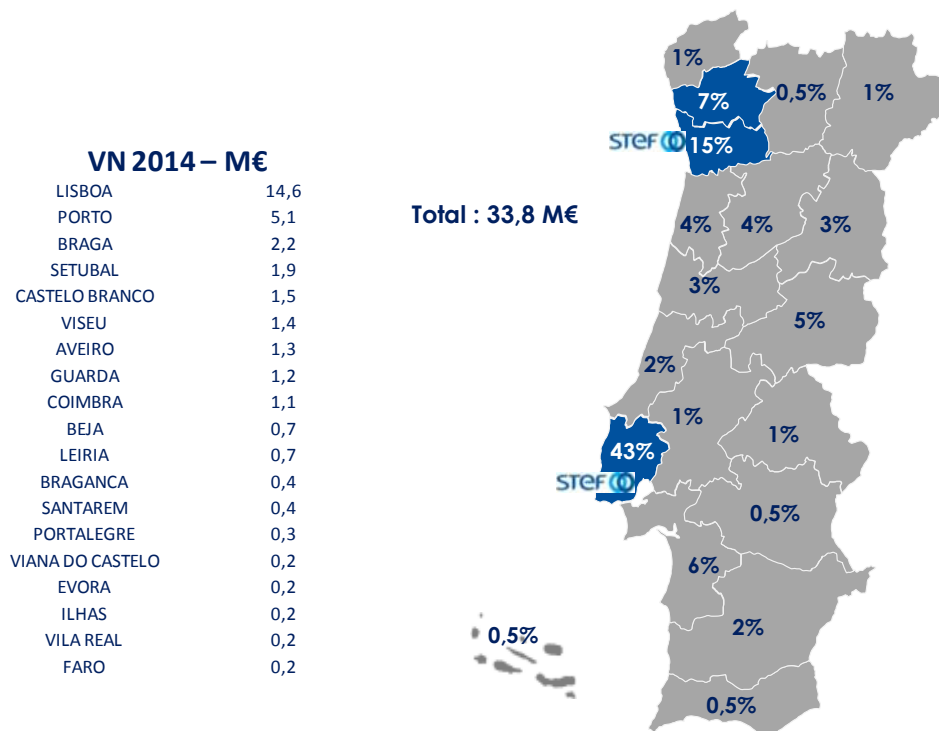


Fonte: Análise Clientes, 2016

No território nacional, os principais clientes da STEF situam-se no litoral e perto dos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto. Em 2014, 43% das vendas da STEF em território nacional foram provenientes de clientes de Lisboa (14,6M€), no Porto as vendas ascenderam a 5,1M€ (15%). Curiosamente os distritos com mais vendas correspondem aos que têm uma

plataforma STEF instalada, Lisboa, Porto, Castelo Branco. Na Figura 33 podemos observar a repartição geográfica das vendas da STEF em 2014 no território nacional.

Figura 33. Repartição volume negócios STEF Portugal em Portugal (M€)



Fonte: Análise Clientes, 2016

2. Questões

2.1. Enumere as principais diferenças na organização STEF Portugal de 2015 em relação aos dias de hoje, ilustrando os principais resultados obtidos com a fusão.

2.2. Identifique os aspetos culturais, de gestão (comunicação, expectativas, entre outros) que mais estiveram presentes no processo de fusão da STEF Portugal.

2.3. As diferenças culturais que operam entre Portugal e Espanha tiveram um papel central no processo de fusão da STEF Portugal. Concorda com a afirmação? Justifique.

2.4. O processo de mudança foi vivenciado pelos colaboradores da STEF de forma distinta. Enumere as principais vantagens e desvantagens percebidas pelos colaboradores fruto da fusão STEF Portugal.

2.5. Analisando a fusão da STEF Portugal, quais as boas práticas que conduzem ao sucesso na integração de duas filiais ibéricas?

2.6. Com base no processo de fusão vivido pela STEF, reflita sobre as melhorias a serem desenvolvidas pela gestão da STEF Portugal.

3. Nota pedagógica

3.1. Público-alvo do caso

O presente caso destina-se a:

- Alunos de Mestrado nas áreas de Gestão, Gestão Industrial, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Distribuição e Logística, e a outros Mestrados que tenham a componente académica de Gestão, nomeadamente nas disciplinas de Logística, Transportes e Gestão da Mudança
- Gestores que tenham como missão a integração e/ou fusão de duas empresas ou unidades de negócio
- Gestores que estejam a vivenciar um período de integração noutra empresa ou unidade de negócio, e que pretendam conhecer as boas práticas para melhor ultrapassarem o processo de mudança

3.2. Objetivos pedagógicos

3.2.1. Serem capazes de identificar as mudanças ocorridas na companhia devido à fusão ibérica

3.2.2. Analisar o impacto nos colaboradores da mudança vivenciada

3.2.3. Saber identificar claramente os fatores de sucesso no processo de mudança influenciados pela Liderança no processo de fusão ibérica

3.2.4. Identificar os procedimentos que deverão ser melhorados ou revistos na empresa

3.2.5. Perceber quais as implicações da fusão ibérica a médio longo prazo na empresa

3.3. Revisão de literatura

O estudo de caso é um método necessário e suficiente para determinadas tarefas importantes de investigação nas ciências sociais (Flyvbjerg, 2006). Chegados aqui e após a apresentação da problemática e das suas questões, é importante começar a perceber como ocorrem as F&A temporalmente, quais os seus determinantes e padrões, nomeadamente no mercado europeu, onde se insere a atividade da STEF.

3.3.1. F&A no espaço – Europa e Resto do Mundo

Desde o início do século, em todo o mundo, a atividade de F&A tem aumentado, especialmente na Ásia e na Europa. Dentro dessa onda de transações, as aquisições na Europa tornaram-se particularmente notáveis em termos da sua dimensão e dispersão geográfica. A

Europa tornou-se assim, num mercado atraente para os investidores estrangeiros e pela primeira vez o volume de fusões e aquisições por empresas europeias tornou-se semelhante à dos seus homólogos norte-americanos (Moschieri & Campa, 2014).

Pode, assim, dizer-se que, numa época em que o termo emblemático é globalização, o espaço económico do nosso relacionamento externo passou a ser mais europeu do que mundial e mais ibérico do que europeu (Reis, 2002).

Este aumento, pode em parte, ser explicado pelo facto das empresas serem mais propensas a aumentar a sua atividade estratégica nos mercados em que operam atualmente e sobre os quais têm melhor conhecimento. Mais especificamente, a experiência adquirida num determinado país aumenta as possibilidades de novas aquisições nesse mercado, mas também aumenta as possibilidades de aquisição noutros mercados internacionais, embora em menor grau. Assim, o processo de aprendizagem coloca limites na flexibilidade estratégica de uma empresa (Collins *et al.*, 2009).

Neste sentido, as F&A que ocorrem em diferentes locais apresentam características diferentes e, mesmo em regiões integradas como a União Europeia, fatores particulares do país continuam a afetar o processo de integração. Mesmo com a criação de um quadro institucional comum para as F&A, esse esforço não conduz ao mesmo resultado em todas as aquisições, mesmo entre países que pertencem à mesma área política e económica. Isto implica que, embora a globalização possa reduzir a sua importância, contextos locais continuam a manter as suas características distintivas no processo de integração nas F&A (Moschieri & Campa, 2014).

Frequentemente estas alterações na legislação tributária e da concorrência, bem como a desregulamentação, são utilizadas para explicar as ondas e a intensidade de F&A verificadas em determinadas indústrias. Por outras palavras, a legislação e a desregulamentação são razões, não raras vezes apontadas, como o motor para as fusões e aquisições das empresas, em oposição ao facto das F&A resultarem de uma estratégia traçada pelas empresas envolvidas.

O contexto onde as empresas estão inseridas é, assim, reconhecido como uma força motriz para F&A. Neste sentido, a literatura sugere que as F&A aparecem como uma resposta a outras fusões, ou seja, fusões e aquisições são um impulso que pode conduzir a outras F&A, tornando-as “contagiosas” (Oberg & Holtstrom, 2006).

No caso específico do setor logístico, as F&A são positivamente avaliadas pelos mercados de capitais. As F&A são percebidas como a solução certa nos mercados de logística em expansão, para reagir a um ambiente cada vez mais globalizado. No entanto, existem alguns

fatores de sucesso que os gestores envolvidos em F&A de logística devem estar cientes. Os negócios transfronteiriços são melhor sucedidos do que as transações nacionais, pois permitem o acesso a novos mercados geográficos, o que parece ser um desafio fundamental nos mercados de logística de hoje. (Darkow *et al.*, 2009)

3.3.2. Razões para as F&A continuarem a ser tão populares na Gestão

Após se ter aprofundado as origens e motivações para que ocorram as F&A, mesmo considerando tantas falhas no processo de integração (Galpin & Whittington, 2010), surge uma pergunta: “Porque é que as F&A continuam a ser tão populares na gestão?”. As razões para isso podem variar:

- Uma explicação pode ser a racionalidade limitada, que argumenta que as decisões de gestão são muitas vezes baseadas em boas intenções, mas que a capacidade da gestão para reunir, compreender, e recuperar informações e, em seguida, fazer inferências é limitada. Os ambientes em que a empresa atua são extremamente complexos, as capacidades da gestão são limitadas e os executivos não conseguem entender completamente ambientes complexos com recursos finitos como o tempo disponível, a equipa, e o capital. Como resultado dessas limitações, os gestores muitas vezes tomam decisões sob condições de incerteza (Ibrahim, 2009).
- Outra razão fundamental para que as F&A continuem a ser tão populares entre a gestão, pode ser explicada pela teoria do reforço, que propõe que os comportamentos dos indivíduos são motivados pela existência de recompensas e a ausência de punições. A teoria do reforço é essencialmente uma teoria de aprendizagem, em que, um indivíduo é recompensado por se envolver num determinado comportamento, e que com isso fica mais propenso a fazê-lo novamente. Da mesma forma, os indivíduos são menos propensos a envolverem-se num determinado comportamento quando eles percebem quais as punições que daí resultarão (Galpin & Whittington, 2010).
- No entanto, outra explicação para a popularidade das F&A pode ser a teoria do rebanho. Os economistas têm a teoria do rebanho para explicar o comportamento de gestores de investimento no mercado financeiro. A teoria sustenta que os gestores de investimentos muitas vezes seguem as decisões de outros gestores, e com isto vão ignorando as suas próprias informações para a tomada de decisão sobre fundos e ações (Galpin & Whittington, 2010).

Conclui-se que são várias as motivações para a popularidade das F&A na gestão. Não obstante essa popularidade, muitas iniciativas de integração falham desde o início.

O planeamento para a integração gira em torno da visão e comunicação. A visão refere-se à aparência final da empresa, após a integração. Trata-se de identificar as melhores características de ambas as empresas que ajudarão a formar a cultura da nova empresa. Significa, também, garantir que esses recursos permanecem intactos e focados durante todo o processo de integração. Parte deste processo envolve o estabelecimento de metas e objetivos globais para a integração, e se as mensagens não são consistentes, pode gerar-se confusão, medo, e uma falta de fé no processo de integração (Knilans, 2009).

3.3.3. Alavancas fundamentais que influenciam o sucesso ou o fracasso de F&A

A ineficaz integração de diferentes culturas empresariais e nacionais são apontadas, não raras vezes, como o fator que mais contribui para o insucesso de processos internacionais de F&A (Rottig, 2013).

Os funcionários, como parte fundamental do processo de integração, podem perceber o processo de integração como injusto e o seu compromisso - se, de fato existiu - para com a nova organização começa a diminuir (Klendauer & Deller, 2009).

Além disso, como em todos os processos de integração, saem pessoas das empresas, especialmente aqueles cujas competências são mais valorizadas no mercado de trabalho, por isso as empresas passam por quedas significativas na produtividade durante o processo de F&A (Galpin & Whittington, 2010). Assim, é claro que não é apenas a performance financeira e operacional que sofre um impacto negativo nos processos de integração mal geridos. Quando a integração é mal gerida, danos graves e potencialmente duradouros são provocados nas relações entre a empresa e os seus funcionários. A solução óbvia para não sair prejudicada a relação empregador/empregado, é em primeiro lugar, planear e conduzir os esforços de integração muito antes de os problemas surgirem (Galpin & Whittington, 2010). Verifica-se portanto que, durante o processo de integração das F&A, a equipa de gestão pode incorrer numa variedade de erros - tanto intencionais, como não intencionais. Se estes não forem resolvidos, poderão existir danos graves e potencialmente permanentes para a relação entre a organização e os seus funcionários (Haleblian *et al.*, 2009). Para facilitar a relação entre empregador e empregado no processo de integração, a literatura sugere que existem alavancas fundamentais que podem influenciar o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa de integração cultural. As sete alavancas propostas por Knilans (2009) são as seguintes:

1. As equipas de integração, que podem gerar relações fundamentais entre as duas empresas;
2. Velocidade, que se refere ao sentido de urgência (não pressa) que deve acompanhar a integração;
3. Liderança do processo por parte dos principais membros da equipa de gestão;
4. Comunicação, que deve ser coerente tanto internamente como externamente;
5. A retenção de empregados valiosos que podem ajudar a suavizar a transição;
6. Cultura, que é de extrema importância para a obtenção de resultados;
7. Os resultados, que são os principais objetivos da fusão, e que deverão orientar todo o processo

Pode-se então afirmar que, a gestão da mudança é de extrema importância num processo de integração. As empresas carecem de um plano detalhado para a mudança, de modo que, seja um processo ativo, e que os funcionários controlam, e não um processo passivo, que simplesmente ocorre na organização sem um objetivo. Assim, a curva de mudança contém três períodos: em primeiro lugar, a consciência, seguidamente a aceitação, e, finalmente, a adoção (Knillans, 2009). O sucesso ou fracasso dos esforços de integração da fusão depende, em grande parte, do nível de confiança dos empregados para entender os seus líderes. Por sua vez, a confiança é, pelo menos em parte, a base da perceção da competência. Assim, erros de julgamento sobre a eficácia da mudança podem comprometer essa confiança (Galpin & Whittington, 2010).

3.3.4. Importância dos contratos psicológicos entre gestores e empregados nas F&A

Resultante dos processos de integração que ocorrem nas F&A decorre, algumas vezes, a criação de contratos psicológicos entre a equipa de gestão e os empregados (Robinson, 1996). Estes contratos psicológicos são conjuntos de expectativas formadas pelos funcionários com base no que ouviram e entenderam. Quando os resultados “prometidos” não se materializarem, os funcionários vivenciam uma quebra de confiança. Devido à natureza do “contrato” que foi violado, a gestão tem dificuldade em lidar com o tema. A equipa de gestão provavelmente desconhece a existência do “contrato”, mas são eles agora os responsáveis pela violação. Por estas razões, espera Galpin e Whittington (2010) que:

Proposição 1: a confiança do empregado esteja negativamente correlacionada com a existência de erros cometidos pela gestão durante o processo de integração.

Proposição 2: o empregado sofrerá impactos negativos decorrentes de erros cometidos pela gestão durante o processo de integração.

Proposição 3: o comportamento de partilha dos funcionários estará negativamente afetado pela existência de erros cometidos pela gestão durante o processo de integração.

Proposição 4: a existência de erros cometidos pela gestão terá um impacto mais significativo na confiança dos funcionários durante o processo de integração da fusão.

Proposição 5: confiança, compromisso e partilha dos funcionários serão afetados positivamente pela presença de um conjunto, bem planeado e executado, de ações de integração durante a fusão.

Proposição 6: fatores da relação empregador/empregado (confiança, compromisso e partilha) serão negativamente afetados pela existência de erros cometidos pela gestão durante o processo de integração.

Proposição 7: fatores da relação empregador/empregado (confiança, compromisso e partilha) serão positivamente afetados por um conjunto bem executado de ações corretivas ao processo de fusão já executado.

3.3.5. Ações corretivas a implementar nas F&A

Posto isto, Galpin & Whittington (2010) sugerem uma estrutura conceptual para as ações corretivas a serem levadas a cabo nas F&A, integrando a temática abordada sobre o relacionamento entre empregador/empregado em matéria de integração organizacional. Propõem assim cinco fases no quadro de “ações corretivas nas fusões”:

1) Pré-Transação - Qual é o estado atual de confiança, compromisso e partilha entre empregador / empregado?

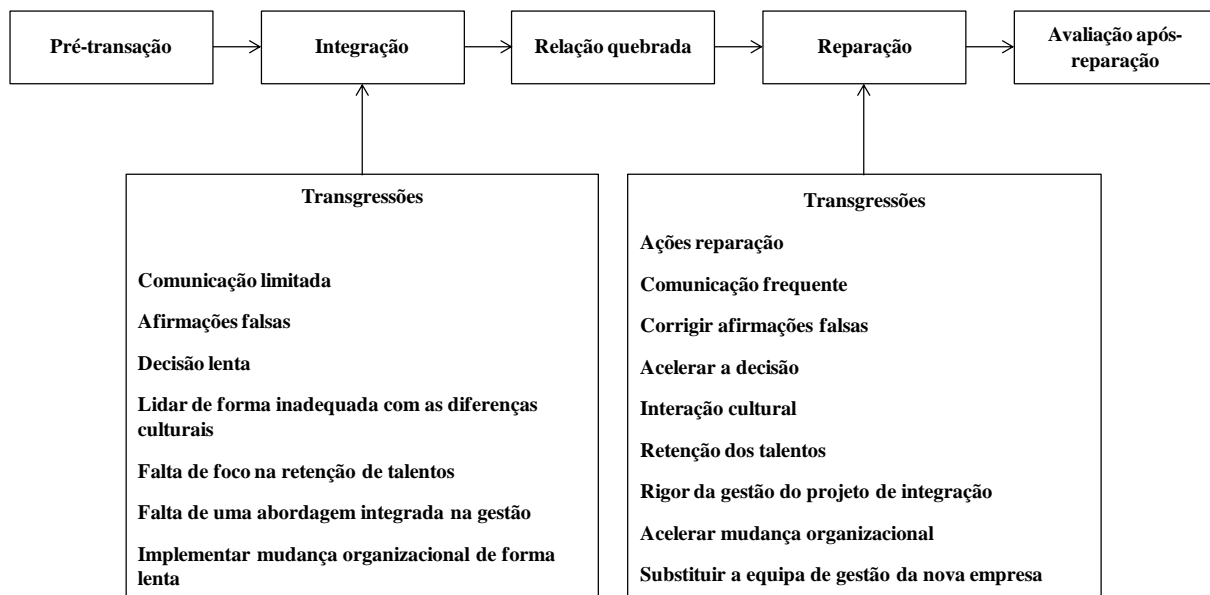
2) Erros cometidos – Quais os erros que foram cometidos (integridade e / ou competência)?

3) Relacionamento danificado - Quais os fatores empregador / empregado (confiança, compromisso e partilha) foram afetados e em que medida?

4) Ações corretivas nas fusões - Que ações podem ser tomadas para reparar os danos negativos causados pelos erros cometidos pela gestão ao longo do processo de integração da fusão?

5) Avaliação pós ações corretivas - Qual é o estado de confiança, compromisso e partilha dos funcionários após as ações corretivas implementadas?

Figura 34. Estrutura Conceptual para as ações corretivas em F&A



Fonte: Galpin & Whittington (2010)

Este será o modelo que ajudará a aprofundar o impacto da fusão na STEF, pois tais como as pessoas, as organizações adquiridas também passam por uma curva de mudança imediatamente após o acordo ser celebrado. Os sistemas, processos e programas que sustentam a cultura da empresa adquirida são fortemente examinados. Muitas vezes, estes são rapidamente substituídos. Os líderes não conseguem perceber que integrar culturas não é uma tarefa de curto prazo e não acontece imediatamente.

Em vez disso, é preciso tempo para entender o que a entidade recém-formada será e, em seguida, colocar uma equipa de gestão persistente, resiliente e focada, que orientará as organizações e as pessoas que recentemente foram alvo de um processo de F&A, no caminho da visão estabelecida (Knillans, 2009).

3.3.6. O papel do Líder nas F&A

A estratégica financeira, de recursos humanos, e as perspetivas culturais devem merecer cada vez mais a atenção da gestão para a compreensão da complexidade envolvida num processo de integração das organizações (Larson & Finkelstein, 1999).

Embora a decisão de uma aquisição seja baseada num planeamento estratégico desejando criar valor para os acionistas, nem sempre os resultados são satisfatórios. Poucas empresas examinam cuidadosamente o processo pós-aquisição com a finalidade de estabelecer um padrão de integração (Askenas *et al.*, 1998).

A gestão inadequada da “pré-combinação” entre as questões macro, tais como estratégia e estrutura, juntamente com as questões micro, orientadas para os recursos humanos, são uma das razões que levam ao fracasso das fusões (Marks & Mirvis, 2001).

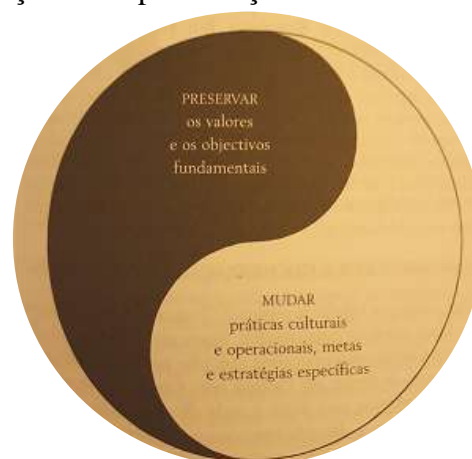
Outra razão para o fracasso de fusões é a incompatibilidade de culturas das organizações. Essas incompatibilidades culturais criam tensão, ineficiência e mau desempenho (Cameron *et al.*, 2014).

Os líderes devem preocupar-se com os recursos humanos que são essenciais nas F&A. As empresas devem reconhecer a importância da componente humana para garantir o sucesso. No entanto, é comum as empresas em processos de F&A não disponibilizarem os recursos suficientes, nomeadamente recursos humanos, para o processo de integração, o que se traduz na perda de valor (Tetenbaum, 1999).

A integração da cultura empresarial é um fator determinante para os resultados de um processo de F&A. A cultura empresarial deve ser encarada como um fator importante nas F&A, contudo esta é muitas vezes subestimada pelos líderes face aos aspetos financeiros e operacionais (Marks & Mirvis, 2011). É mais provável que a mudança seja apoiada numa empresa em que as melhores pessoas compreendem o seu papel (Collins, 2007). Contudo, choques de culturas conduzem a baixos desempenhos no que aos objetivos financeiros ou estratégicos dizem respeito (Marks & Mirvis, 2011).

Posto isto, os líderes devem começar as F&A escolhendo as pessoas certas, e conduzi-las depois para a visão, estratégia e estrutura organizacional que pretendem atingir com a integração. Para as F&A serem bem-sucedidas, o líder deve preservar os valores fundamentais da empresa e a sua missão, ao mesmo tempo que as suas estratégias de negócio e as suas táticas se adaptam à mudança (Collins, 2007).

Figura 35. Combinação entre preservação do núcleo e estímulo do progresso



Fonte: Collins (2007)

3.3.7. Nova abordagem em F&A – estudo Deloitte

A nova abordagem em F&A que é apresentada neste capítulo e resulta de um estudo elaborado por Connolly (2006) pela Deloitte.

As F&A constituem, atualmente, uma força motriz no mundo dos negócios. Poucas companhias dominantes na vida corporativa de hoje fizeram o seu percurso sem uma bem-sucedida história de transações. Ao longo da próxima década, as F&A manter-se-ão, firmemente, como uma chave mestra nas agendas corporativas.

O relatório propõe cinco linhas de ação para que as empresas consigam vencer no competitivo ambiente de fusões e aquisições:

- Clarity of purpose: As melhores práticas de organizações com sucesso, nas F&A apostam na clareza e no rigor em todas as fases de cada transação
- Parent power: Há pressão de mercado e analistas para que as empresas mãe maximizem os ganhos das subsidiárias.
- Know your prey: A identificação dos alvos certos nas F&A é um requisito prévio ao começo das movimentações que as precipitem pelo que deve-se reforçar os recursos alocados a esta atividade.
- Incentives to execute: Organizações com fins lucrativos e de direito privado (Private Equity) têm maior pressão para taxas internas de rentabilidade.
- Integration: A integração deve ser tratada como objetivo próprio ainda na fase de “pré-negócio”.

O *Private Equity*, as exigências dos investidores e a globalização, são as forças que reformulam, atualmente, o espaço dinâmico das F&A. Os gestores têm de se adaptar a esta nova realidade.

3.4. Ferramentas de Análise

O caso pedagógico aqui desenvolvido assenta sobretudo numa vertente qualitativa, pese embora existir também uma vertente quantitativa. Para uma melhor compreensão e análise do caso, foram realizadas entrevistas aos colaboradores e grupos focais. Espera-se com este caso e numa vertente qualitativa que seja possível:

- Identificar os fatores de sucesso e insucesso nas F&A;
- Caracterizar a fusão vivenciada pela STEF Portugal;
- Analisar as vantagens e desvantagens que os colaboradores STEF Portugal atribuem à fusão com Espanha;

- Identificar os resultados obtidos com a fusão da STEF Portugal com Espanha;
- Identificar as melhorias que a gestão STEF deve ter em conta em futuros processos de F&A;

Espera-se também que seja possível numa vertente quantitativa:

- Identificar os principais concorrentes STEF Portugal;
- Identificar os movimentos recentes de F&A no setor logístico onde a STEF Portugal se insere;
- Identificar as principais atividades da STEF Portugal;
- Enumerar as mudanças na estrutura organizacional na STEF Portugal, e
- Quantificar o número de cargos extintos com a fusão com Espanha.

3.5. Plano de Animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos / Suportes	Tempo
1ª Sessão Aula Teórico-Prática	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação Caso - Introdução ao tema F&A, cativando a atenção do público-alvo - Breve apresentação da STEF e mercado de atuação (concorrência, clientes, setores) - F&A no espaço e diferentes culturas - Popularidade das F&A na Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusão do caso aos alunos (entrega do caso em papel) - Leitura feita pelo Professor do caso aos Alunos - Apresentação da organização STEF e sua envolvente - Exposição das F&A no espaço e implicações de diferentes culturas nas F&A - Enumeração das razões para as F&A continuarem a ser tão populares na Gestão 	<p>Expositivo/ Interrogativo</p> <p>(Slides de apresentação power point + caso em papel)</p>	90 min.
Fora Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o caso - Conhecer a STEF - Pesquisa adicional de F&A 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura do caso e perceber o contexto onde a STEF se insere - Compreender o que são F&A e sua relevância - Pesquisa sobre as alavancas de sucesso/insucesso das F&A 	<p>Consulta e pesquisa na Bibliografia Complementar</p>	90 min.
2ª Sessão Aula Teórico-Prática	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender razões para sucesso/insucesso F&A - Papel do Líder nas F&A - Conhecer boas práticas em F&A - Apresentação do plano de melhoria em F&A 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar as alavancas fundamentais para sucesso/insucesso das F&A - Explicar qual o papel do Líder nas F&A e sua importância - Quais as boas práticas em F&A - Melhorias que a Gestão pode implementar em futuras F&A 	<p>Expositivo/ Interrogativo</p> <p>(Slides de apresentação power point)</p>	90 min.

Fora Sessão	- Organizar grupos de trabalho - Resolução do caso STEF	- Aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na análise e resolução do caso STEF - Preparar a apresentação a efetuar aos restantes colegas e Professor na próxima sessão	Bibliografia Complementar Slides Aulas Internet	5 horas
3ª Sessão Aula Prática	- Apresentação de cada grupo de trabalho com a proposta de Resolução do caso - Discussão em turma das conclusões de cada grupo	- Turma dividida em 4 grupos, 10 min apresentação resolução do Caso + 10 min perguntas sobre a resolução - Considerações finais do Professor sobre as apresentações e resoluções dos alunos. Ilação para a Gestão	Expositivo/ Interrogativo (Slides de apresentação power point de cada grupo, máx. 5 slides)	90 min.

3.6. Questões de Animação

3.6.1. Identifique a atividade STEF, principais concorrentes e movimentos de F&A no mercado de atuação onde se insere a STEF Portugal.

3.6.2. Do que já foi apresentado sobre processos de integração, o que entendem por F&A e o como caracterizam a sua ocorrência no espaço e em contextos culturais distintos?

3.6.3. Na vossa opinião porque é que as F&A continuam a ser tão populares para a Gestão?

3.6.4. Identifique os fatores de sucesso e insucesso em F&A.

3.6.5. Qual a importância de estudar F&A e os seus resultados nas empresas que passam por processos de integração?

3.6.6. Analise o papel do Líder no processo de integração e a sua relevância nas F&A.

3.6.7. Do caso apresentado, quais considera que são as boas práticas em F&A? E quais as melhorias que a Gestão pode implementar?

3.7. Respostas às Questões

3.7.1. Enumere as principais diferenças na organização STEF Portugal de 2015 em relação aos dias de hoje, ilustrando os principais resultados obtidos com a fusão.

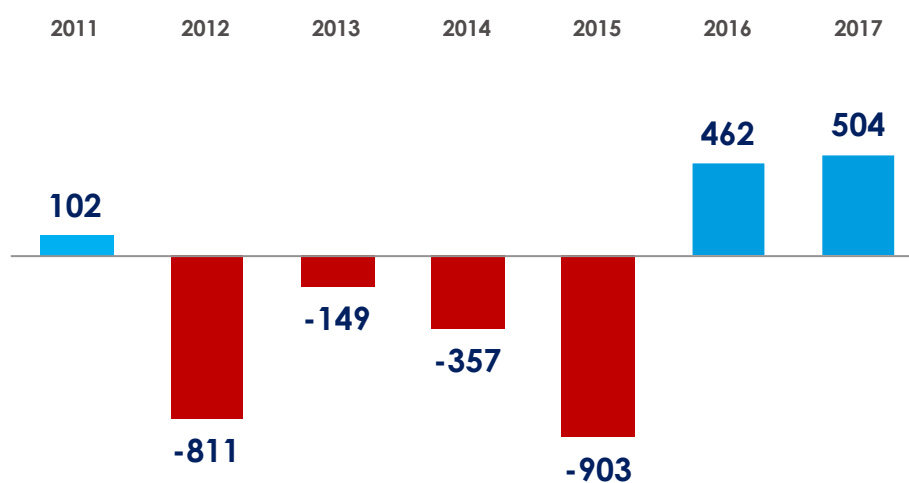
São várias as diferenças na organização STEF fruto da fusão ibérica, entre elas destacam-se as seguintes:

- Alteração na estrutura diretiva, perda de diretores, como visto no ponto 1.3.2. a direção STEF sofreu uma reestruturação, com a integração num *cluster* ibérico que implicou a demissão de 3 Diretores (Diretor Recursos Humanos, Diretor Financeiro e

Diretor Técnico e Compras). A direção STEF Portugal passou a integrar: Diretor Portugal, Diretor Logística Lisboa, Diretor Transporte Lisboa, Diretor Restauração, Diretor Operações Porto e Diretor Projetos Operacionais.

- As ações da Direção focaram-se num objetivo primordial, quebrar o ciclo de resultados negativos, e esse objetivo foi atingido e a STEF Portugal conseguiu inverter o ciclo

Figura 36. Resultado STEF 2014 a 2017 (previsão) em k€



Fonte: Evolução de métricas STEF, 2017

- Maior enfoque para aplicar os procedimentos/processos ibéricos, passando os departamentos a estarem integrados, numa base de trabalho comum aos dois países, com a definição de *reportings* comuns, uniformização da informação
- Separação por atividade (prestação logística e transporte) como nos outros países do grupo. Até então a direção de operações era conjunta, e à semelhança dos restantes países do grupo onde a STEF está presente houve uma especialização por atividade, o que permitiu uma maior proximidade à equipa operacional e uma tomada de decisão mais rápida
- Alteração para uma gestão de topo mais estratégica, com uma visão mais clara e partilhada com os colaboradores STEF, pese embora mais exigente e muito focada em reduzir custos, meios e manter o nível de serviço prestado aos clientes fixado nos 99%

Em termos de resultados obtidos evidenciam-se os seguintes:

- Mais sinergias criadas entre departamentos, fruto da padronização de processos, e pela partilha do *savoir-faire* ibérico

- Como descrito nas mudanças sentidas, os processos de reestruturação que a STEF Portugal sofreu a partir de Junho de 2015, permitiu passar de um resultado de -903 mil euros para um resultado positivo de 462 mil euros em 2016
- Redução de custos, fruto da redução de postos de trabalho, contenção de meios utilizados na atividade operacional e congelamento de salários
- Segmentação de tarefas, até então existiam duplicação de tarefas entre Portugal e Espanha e passou a ficar claro de quem faz o quê e com que periodicidade
- Comunicação da estratégia de futuro, do caminho a seguir, por parte da Direção (*pós fusão*). A visão da Direção a curto prazo e os grandes objetivos passaram a ser comunicados a cada departamento da empresa e passou a fazer parte do dia-a-dia de cada colaborador STEF Portugal
- A marca STEF ficou mais forte e passou a ser vista como uma marca europeia por parte dos principais clientes e atores do mercado

3.7.2. Identifique os aspetos culturais, de gestão (comunicação, expectativas, entre outros) que mais estiveram presentes no processo de fusão da STEF Portugal.

Como foi visto no ponto 3.3.3, a ineficaz integração de diferentes culturas empresariais e nacionais são apontadas, não raras vezes, como fator que mais contribui para o insucesso de processos internacionais de F&A. Neste sentido, foi possível aferir que o processo de mudança não foi transparente, o que gerou muita incerteza nos colaboradores STEF Portugal, não houve por parte da Direção (*antes fusão*) uma gestão das expectativas eficaz.

Durante a fusão, nem sempre a comunicação foi clara e atempada, assumindo mais um cariz informativo. Conclui-se, que a comunicação entre Direção (*antes fusão*) e colaboradores nem sempre foi eficaz, demorou bastante tempo a clarificar os moldes da mudança, o que gerou muita informação paralela.

Existiram comunicados após as mudanças impactantes terem ocorrido, por exemplo a divisão em atividades, após o comunicado do novo organograma é que a equipa ficou a saber qual o papel que cada um ia desempenhar na nova estrutura diretiva.

Em relação aos valores STEF: Rigor, Respeito, Entusiasmo e Performance, os mesmos tiveram pouco presentes no processo de mudança.

- Rigor, processo gerido de forma pouco clara, não existiu rigor na passagem de informação

- Respeito, não foi tido em conta na medida em que a incerteza gerada durante o processo fez com que os colaboradores STEF Portugal vivenciassem um período de medo e insegurança em relação aos seus postos de trabalho. O processo desde que foi anunciado final 2013 até ser concluído junho 2015, passou por várias fases, sendo um processo longo e moroso
- Performance, os resultados da companhia melhoraram, criaram-se sinergias, e regra geral os departamentos e colaboradores passaram a desempenhar as suas funções de uma forma mais produtiva, fruto da fusão ibérica e consequente reestruturação
- Entusiasmo, foi um momento conturbado na companhia, onde o entusiasmo saiu afetado, pois o sentimento generalizado era de medo, desconfiança e incerteza

3.7.3. As diferenças culturais que operam entre Portugal e Espanha tiveram um papel central no processo de fusão da STEF Portugal. Concorda com a afirmação? Justifique.

Como referido no ponto 3.3.1, mesmo com a criação de um quadro institucional comum para as F&A, contextos locais continuam a manter as suas características distintivas no processo de integração nas F&A.

De facto a proximidade geográfica entre Portugal e Espanha não se traduz da mesma forma no mundo empresarial. São por isso evidentes as diferenças culturais que operam entre Portugal e Espanha.

Em Espanha, a comunicação entre clientes e fornecedores é totalmente informal. Em Portugal, o trato é mais formal, utilizam-se mais os títulos académicos e raras vezes as pessoas se tratam na 2ª pessoa do singular como em Espanha. As negociações em Espanha são regra geral mais céleres se comparadas com as portuguesas. A facilidade do contacto em Espanha é muito maior do que em Portugal. Os espanhóis em geral são mais práticos e preferem implementar uma solução, mesmo sem a testar e ir corrigindo. Os portugueses preferem testar e só depois implementar a solução.

Neste sentido estas diferenças culturais desempenharam um papel central no processo de fusão da STEF Portugal, a equipa portuguesa foi reticente à mudança, sentindo que todo o seu método de trabalho foi questionado e que teriam de adaptar o mesmo à realidade espanhola. A equipa espanhola tentou integrar os departamentos portugueses de imediato, promovendo reuniões de trabalho para serem definidas as tarefas de cada um e uniformizar os processos. Outro entrave à mudança foi a questão linguística, adaptando-se os portugueses ao espanhol e

sentindo com isso que perderam a sua identidade, passando Portugal a ser mais uma plataforma de Espanha.

Em suma, as diferenças culturais colocaram alguns obstáculos à integração ibérica, que foram ultrapassados e que no final de linha todo este processo gerou resultados positivos.

3.7.4. O processo de mudança foi vivenciado pelos colaboradores da STEF de forma distinta. Enumere as principais vantagens e desvantagens percecionadas pelos colaboradores fruto da fusão STEF Portugal.

No ponto 3.3.3, vimos que os funcionários são parte fundamental do processo de integração, pelo que a sua análise qualitativa da fusão é uma mais-valia para a Gestão da STEF. Posto isto, ao longo do processo de mudança associado à fusão ibérica os colaboradores STEF identificaram um conjunto de vantagens e desvantagens desta integração para a companhia.

Foi possível identificar as seguintes vantagens:

- Com a fusão existiu uma partilha de conhecimentos, partilha de informações e procedimentos
- Foco na rentabilidade, que permitiu atingir resultados positivos na companhia, desde 2012 até 2016 os resultados líquidos foram sempre negativos como verificamos no ponto 3.7.1
- Otimização de recursos, menos custos
- Padronização de processos e procedimentos o que permitiu criar sinergias ibéricas e melhorar o desempenho geral dos colaboradores
- Possibilidade de discutir e partilhar ideias com uma equipa mais alargada e com maior proximidade ao centro de decisão
- Possibilidade de frequentar cursos de formação e formação *on job*

Em termos de desvantagens foram evidenciadas as seguintes:

- Diferença de culturas tende a criar alguns obstáculos na tentativa de padronização administrativa de países, sobretudo no departamento de contabilidade por existirem normativos distintos entre os países
- Ausência de Direção Comercial próxima da equipa comercial (mesmo país), o que se traduziu numa maior dificuldade na gestão de processos em prol dos clientes
- Perda de identidade portuguesa para os colaboradores, a integração com Espanha pareceu demonstrar que o método de trabalho espanhol era em tudo melhor ao

português, e a padronização de processos foi feito maioritariamente com base no que existia em Espanha

- Gestão à distância, com a direção e os superiores hierárquicos em Espanha, cria mais entropia na comunicação

3.7.5. Analisando a fusão da STEF Portugal, quais as boas práticas que conduzem ao sucesso na integração de duas filiais ibéricas?

No ponto 3.3.2 vimos que são várias as motivações para a popularidade das F&A na gestão, contudo infelizmente, muitas iniciativas de integração falham desde o início.

É possível por isso analisar cada processo de integração de forma a identificar as boas práticas que conduzem ao sucesso na integração.

Analisando a fusão da STEF Portugal (integração de duas filiais ibéricas) à luz da literatura existente é possível identificar as seguintes boas práticas:

- Foco capital humano, no ponto 3.3.6. vimos que as empresas devem reconhecer a importância da componente humana para garantir o sucesso de F&A. Os Líderes devem começar as F&A escolhendo as pessoas certas, conduzi-las depois para a visão, estratégia e estrutura organizacional que pretendem atingir com a integração
- Respeito pelas diferenças culturais, no capítulo 3.3.1 foi descrito que as F&A que ocorrem em diferentes locais apresentam características diferentes, e fatores particulares do país continuam a afetar o processo de integração
- Foco na comunicação, a liderança do processo por parte dos principais membros da equipa de gestão é fundamental, como descrito no ponto 3.3.3.
- Gerir expectativas, o ponto 3.3.3 é claro ao indicar que a gestão da mudança é de extrema importância num processo de integração. É importante ter foco no planeamento e conduzir os esforços de integração antecipando problemas
- Respeito pela cultura de cada empresa, integrar os procedimentos/processos com base no que melhor se faz em cada país. Trata-se de identificar as melhores características de ambas as empresas que ajudarão a formar a cultura da nova empresa (ponto 3.3.2.). No ponto 3.3.6. refere-se que a integração da cultura empresarial é um fator determinante para os resultados de um processo de F&A

Em síntese, baseado no capítulo 3.3.6., para as F&A serem bem-sucedidas, o líder deve preservar os valores fundamentais da empresa e a sua missão, ao mesmo tempo que as suas estratégias de negócio e as suas táticas se adaptam à mudança.

3.7.6. Com base no processo de fusão vivido pela STEF, reflita sobre as melhorias a serem desenvolvidas pela gestão da STEF Portugal.

O ponto 3.3.5 refere que tais como as pessoas, as organizações adquiridas também passam por uma curva de mudança imediatamente após o acordo ser celebrado. Os sistemas, processos e programas que sustentam a cultura da empresa adquirida são fortemente examinados. Muitas vezes, estes são rapidamente substituídos. Os Líderes não conseguem perceber que integrar culturas não é uma tarefa de curto prazo e não acontece imediatamente.

Em vez disso, é preciso tempo para entender o que a entidade recém-formada será e, em seguida, colocar uma equipa de gestão persistente, resiliente e focada, que orientará as organizações e as pessoas que recentemente foram alvo de um processo de F&A, no caminho da visão estabelecida.

Tendo por base o papel do Líder, existem melhorias que podem ser desenvolvidas pela Gestão da STEF Portugal fruto da aprendizagem com este processo de mudança e com as várias as reestruturações implementadas.

Aplicando o modelo visto no ponto 3.3.5, sugerem-se as seguintes ações corretivas:

- Maior agilidade, rapidez e transparência no processo de mudança
- Maior/melhor comunicação, que é um ponto fulcral no processo de mudança
- Gestão eficaz de expectativas dos colaboradores
- Foco no valor do capital humano, pois são os colaboradores os principais agentes da mudança
- Transmitir mais segurança e confiança aos trabalhadores durante o processo de mudança
- Chefia mais presente no processo de mudança
- Definição mais clara do processo de mudança, dando maior detalhe das várias etapas da mudança
- Comunicação clara dos objetivos a atingir com a fusão

3.8. Slides de Resolução

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa



Caso pedagógico

FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DA LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO IBÉRICO

1

Agenda

1. Apresentação do Caso
2. Enquadramento Económico
3. Apresentação da STEF e mercado atuação
4. F&A no espaço e diferentes culturas
Popularidade F&A
5. Razões sucesso/insucesso F&A
6. Papel Líder nas F&A
7. Boas Práticas e plano melhoria

1. Apresentação do caso

O caso pedagógico incide sobre a análise de fusões e aquisições (F&A) no sector da logística e transportes, mais especificamente no contexto ibérico.

Pretende-se analisar a fusão da empresa STEF, que integrada num grupo multinacional francês passou, no ano de 2015 (Junho), por um processo de fusão ibérica, implicando uma reorganização e adaptação empresarial.

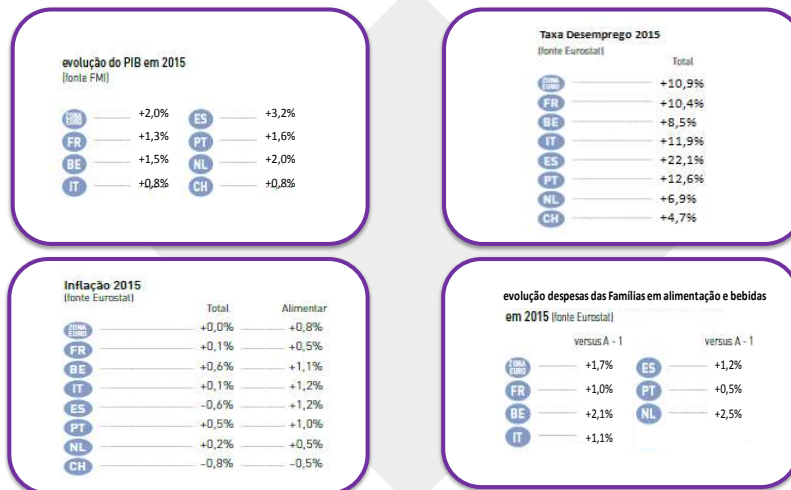
Pretende-se identificar os procedimentos adotados que podem ser considerados boas práticas. Quais os que podem ser melhorados no futuro, traçando assim um plano de melhoria.

E analisar a perceção dos colaboradores face à mudança, dando assim pistas à gestão sobre o caminho e a estratégia a definir para o futuro da companhia e que possam constituir matéria de aprendizagem para terceiros.

CASO STEF – Fusões & Aquisições

3

2. Enquadramento macroeconómico



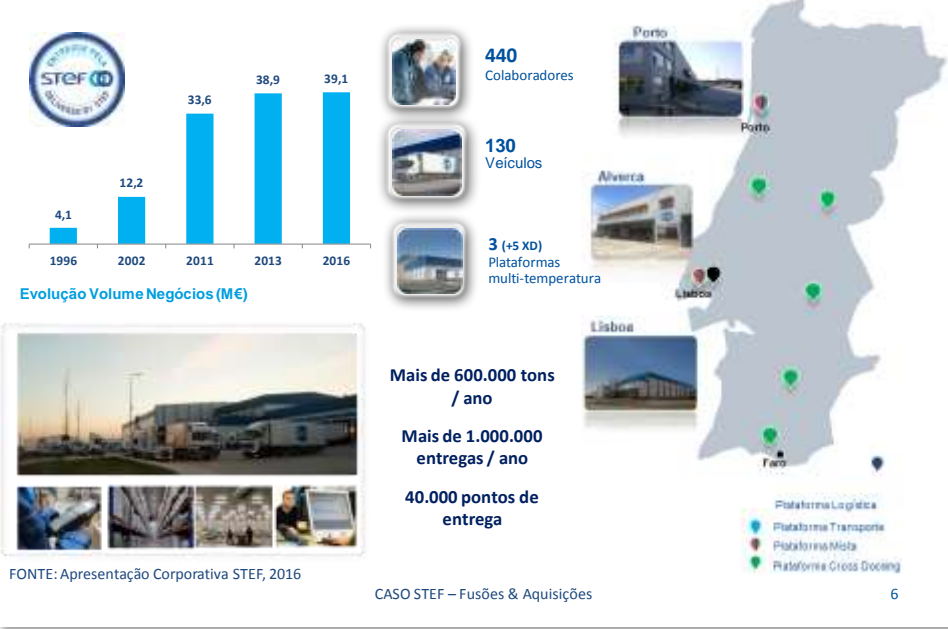
CASO STEF – Fusões & Aquisições

4

3. STEF e mercado atuação

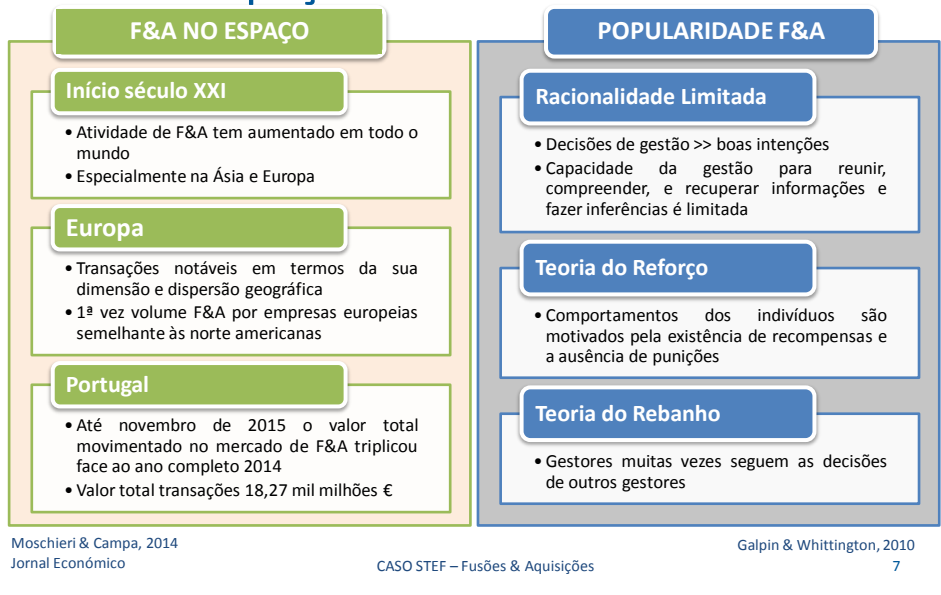


3. STEF e mercado atuação



4. Popularidade F&A

F&A no espaço e diferentes culturas



5. Razões sucesso/insucesso F&A

ALAVANCAS:

1. As equipas de integração, que podem gerar relações fundamentais entre as duas empresas;
2. Velocidade, que se refere ao sentido de urgência (não pressa) que deve acompanhar a integração;
3. Liderança do processo por parte dos principais membros da equipa de gestão;
4. Comunicação, que deve ser coerente tanto internamente como externamente;
5. A retenção de empregados valiosos que podem ajudar a suavizar a transição;
6. Cultura, que é de extrema importância para a obtenção de resultados;
7. Os resultados, são os principais objetivos da fusão, e que deverão orientar todo o processo

Knilans, 2009

6. Papel Líder nas F&A

- Gerir estratégia e estrutura, com recursos humanos
- Compatibilizar culturas das organizações
- Foco valor do capital humano
- Integrar a cultura empresarial
- Escolher as pessoas certas
- Preservar valores fundamentais da empresa e a sua missão



7. Boas Práticas e plano melhoria



4. Ilação do Caso

O caso que agora termina pretende contribuir para um maior conhecimento científico sobre espaços geográficos que não se encontram suficientemente abrangidos, como o ibérico, e setores específicos com necessidades próprias, como o da logística e transportes. Foi analisado o processo de fusão ibérica da STEF Portugal em 2015 evidenciando os aspetos culturais, de gestão, com particular atenção para a gestão da comunicação, expectativas e recursos no quadro das diferenças culturais que operam entre Portugal e Espanha.

Com este caso pretendeu-se dar resposta à pergunta: *Quais as Boas Práticas que conduzem ao sucesso na integração de duas filiais ibéricas?* Vamos então enumerar as ilações que podem ser retiradas do caso e aplicadas à Gestão.

Os objetivos da STEF Portugal para esta fusão eram reforçar o poder da marca STEF na península ibérica, criar mais sinergias entre os dois países, e com isso reduzir custos o que ajudaria a inverter o ciclo de resultados negativos. Recordamos que a estratégia da STEF Portugal passa por:

- O reforço do seu posicionamento no *core business* - os produtos frescos e o crescimento da procura no segmento dos produtos refrigerados e secos alimentares;
- O reforço da atividade logística para a restauração comercial fora de casa;
- O reforço da política social, ambiental e desenvolvimento sustentável;
- Attingir 48,3 milhões de euros de volume de negócios em 2021

Em termos gerais, pode-se afirmar que o objetivo da STEF foi atingido, vimos no ponto 3.7.1. que os resultados passaram de -903 mil euros em 2015 para 462 mil euros. Contudo, existiram de facto pontos que podem ser considerados boas práticas em processos de fusão, mas existiram outros que podem ser melhorados no futuro, traçando assim um plano de melhoria. Ao analisar a perceção dos colaboradores face à mudança, a gestão STEF tem pistas sobre o caminho e a estratégia a definir para o futuro da companhia e que constituem matéria de aprendizagem para terceiros.

Analisando agora as boas práticas que retiramos com a análise do caso e que podem ser adotadas noutros processos de integração podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- **Foco capital humano**, de facto escolher as pessoas certas para o processo e conduzi-las de forma clara para a visão da empresa é fundamental, os colaboradores que se sentem parte da mudança são alavancas fundamentais para o sucesso da F&A.

- **Respeito pelas diferenças culturais entre países**, mesmo em países próximos geograficamente como Portugal e Espanha, integrar as especificidades de cada país são importantes para o sucesso da fusão
- **Foco na comunicação**, uma comunicação clara, eficaz e atempada evita conflitos com colaboradores e gestores e torna o processo de mudança mais simples e mais confortável, pois mudança implica rutura e rutura gera medo, tudo isto não facilita a obtenção dos resultados estabelecidos com o processo de integração
- **Gestão de expectativas**, é fundamental que a Gestão se foque no planeamento e conduza os esforços de integração antecipando problemas
- **Respeito pela cultura de cada empresa**, para uma fusão com bons resultados a médio longo prazo é importante respeitar e integrar o que melhor se faz em cada país, empresa ou departamento

Assim, a cultura organizacional e a gestão da mudança visam a formação de um capital simbólico – missão e valores, ética e responsabilidade social da organização – capaz de mobilizar os seus vários elementos para objetivos comuns e de incorporar o sentido de mudança. Esta especialização exige capacidade integradora que só é possível com uma elevada sensibilidade e abertura aos outros, uma elevada capacidade de comunicação e motivação e ainda uma elevada capacidade de adaptação à mudança. O domínio das técnicas de gestão da mudança e das técnicas que permitem uma certa construção da *cultura organizacional* é, de qualquer forma, imprescindível (IQF, 2006).

Apesar das boas práticas mencionadas aqui, as mesmas nem sempre estiveram presentes na fusão da STEF Portugal, pelo que se torna pertinente perceber quais os principais erros cometidos pela gestão durante o processo de integração e qual o plano de melhoria a traçar, para que em futuros processos de mudança os decisores possam corrigir e melhorar as suas ações. Foi possível então identificar os seguintes pontos de melhorias:

- **Maior agilidade, rapidez e transparência no processo de mudança**, o planeamento é crucial para a eficácia do processo de mudança
- **Maior/melhor comunicação**, que é um ponto fulcral no processo de mudança e deve ser primordial para a Gestão
- **Gestão eficaz de expectativas** dos colaboradores

- **Transmitir segurança e confiança** aos colaboradores, após a seleção dos elementos que devem integrar a nova organização é fundamental explicar o processo de mudança
- **Chefia mais presente no processo de mudança**, as chefias intermédias podem ser encaradas como equipas de integração, que podem gerar relações fundamentais entre as duas empresas e mesmo dentro da organização que está num processo de reestruturação
- **Definição mais clara do processo de mudança**, dando maior detalhe das várias etapas da mudança
- **Comunicação clara dos objetivos a atingir com a fusão**

Em conclusão, não respeitar as premissas identificadas em cima ajuda a perceber quais as razões de muitas fusões e aquisições não acrescentarem valor a longo prazo. Gerir a mudança é de extrema importância num processo de integração, o planeamento detalhado da mudança é fundamental para que os funcionários controlem o processo e sejam agentes ativos.

A esmagadora maioria dos portugueses concorda que um maior compromisso dos trabalhadores com as empresas as torna mais competitivas (Gomes, 2011), e aumento de competitividade e melhores resultados são objetivos que estão presentes em quase todos os processos de F&A.

Neste contexto o papel do gestor é basilar, o sucesso ou fracasso das F&A está positivamente relacionado com o nível de confiança dos colaboradores para entender os objetivos dos seus gestores em relação à mudança. Os gestores por vezes têm dificuldade em perceber que integrar culturas não é uma tarefa de curto prazo e não acontece imediatamente.

Em suma, integrar empresas não é uma tarefa simples e não existe uma receita para o sucesso, mas o primeiro passo é perceber que qualquer mudança cria rutura, e que para atingir os objetivos é fundamental ter as pessoas certas ao lado da gestão.

5. Bibliografia

Askenas, R., Monaco, L. & Francis, S. (1998). **Making the deal real: how GE Capital integrates Acquisitions**. *Harvard Business Review*, 76(1), 165-178.

Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2014). **Competing values leadership: New Horizons in Management**. Northampton, MA: Edward Elgar, second edition, 127.

Collins, J. (2007). **De Bom a Excelente**. Casa das Letras, 3ª edição, tradução de Paulo Tiago Bento, 95, 101, 272-273.

Collins, J. D., Holcomb, T. R., Certo, T. S., Hitt, M. A., & Lester, R. H. (2009). **Learning by doing: Cross-border mergers and acquisitions**. *Journal of Business Research* 62, 1329–1334.

Connolly, J. (2006). **Corporate Fight Back - Five Disciplines To Win In M&A**, *Deloitte Research Report*, 1-20.

Costa, A. (2013 (a)). **Frissul compra Frigomato**. Logística e Transportes Hoje (11 Março), in <http://www.logisticaetransporteshoje.com/logistica/frissul-compra-frigomato/>

Costa, S. (2013 (b)). **Análise: Logística do Frio, mercado altamente concentrado**. Logística e Transportes Hoje (20 Março), in <http://www.logisticaetransporteshoje.com/logistica/analise-logistica-do-frio-mercado-altamente-concentrado/>

Darkow I., Kaup C. & Schiereck D. (2009). **Determinants of Merger & Acquisition success in global logistics**. *International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 11, No. 5, October 2008*, 333–345.

Eurostat, consultado em 5 de Setembro de 2017, *Unemployment rate-Database*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en

Eurostat, consultado a 5 de Setembro de 2017, *Annual rate of change, Food e All-items HICP*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_manr&lang=en

Eurostat, consultado a 5 de Setembro de 2017, *Final consumption expenditure of households by consumption purpose, Food and non-alcoholic beverages*, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

FMI, consultado a 10 de Setembro de 2017, *Real GDP growth, anual percent change*, http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD?year=2015

Flyvbjerg, B. (2006). **Five Misunderstandings About Case-Study Research**. *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, 219-245.

Galpin, T. & Whittington, J. L. (2010). **Merger Repair: A Conceptual Framework for Restoring Employer/Employee Relationships**. *Journal of Behavioral and Applied Management*.

Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A. & Davison, R.B. (2009). **Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda**. *Journal of Management*, 35, 469-502.

Ibrahim, M. (2009). **Theory of bounded rationality**. *Public Management*, 91, 3-5.

IQF (2006). **Gestão de Pessoas: tendências, qualificações e formação**. *Instituto para a Qualidade na Formação, Lisboa, Março 2006 1ª edição*, 190.

Klendauer, R. & Deller, J. (2009). **Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers**. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 29-45.

Knillans, G. (2009). **Mergers and Acquisitions: Best Practices for Successful Integration**. *Wiley InterScience* (www.interscience.wiley.com). DOI 10.1002/ert.20224.

Larson, R. & Finkelstein, S. (1999). **Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization.** *Organization Science*, 10, 1-26.

Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2001). **Making mergers and acquisitions work.** *Academy of Management Executive*, 15, 80-94.

Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011). **A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions.** *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.

Monteiro, A. (2015). **STEF comemora 20 anos em Portugal.** Hipersuper (2 Março), in <http://www.hipersuper.pt/2015/03/02/stef-comemora-20-anos-em-portugal/>

Monteiro, A. (2016). **ID Logistics acquire Logiters por €85 milhões.** Hipersuper (27 Junho), in <http://www.hipersuper.pt/2016/06/27/id-logistics-acquire-logiters-por-e85-milhoes/>

Moschieri, C. & Campa, J. M. (2014). **New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market.** *Journal of Business Research*, 67(7), 1478-1485.

Noronha, A. (2016). **Fusões e aquisições em Portugal aumentaram 10%.** *Jornal de Negócios* (20 Janeiro), in http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/fusoes_e_aquisicoes_em_portugal_aumentaram_10

Oberg, C. & Holtstrom, J. (2006). **Are mergers and acquisitions contagious?.** *Journal of Business Research*, 59, 1267–1275.

Padrão, I. (2012). **Fecho da Ramazzotti deixa 70 trabalhadores no desemprego.** *Diário de Notícias* (5 Setembro), in <https://www.dn.pt/economia/interior/fecho-da-ramazzotti-deixa-70-trabalhadores-no-desemprego-2753802.html>

Pedras, M. (2014). **Logiters substitui FCC Logística e apresenta novo projeto**. Transportes em Revista (18 Junho), in <http://www.transportesemrevista.com/Default.aspx?tabid=210&language=pt-PT&id=32795>

Reis, J. (2002). **Mobilidades e territorializações, Estado e mercado: A economia portuguesa e as suas “novíssimas” dinâmicas**. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, Outubro 2002, 91-98

Robinson, S. L. (1996). **Trust and breach of the psychological contract**. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Rottig, D. (2013). **A Marriage Metaphor Model for Sociocultural Integration in International Mergers and Acquisitions**. *Thunderbird International Business Review.*, 55(4), 439-451.

STEF Portugal (2015). **Análise Posicionamento da Concorrência**, slides 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

STEF Portugal (2015). **Organograma STEF**, slides 1.

STEF Portugal (2015). **Plano Estratégico 2017-2021**, slides 82, 102 e 111.

STEF Secretariado-Geral – Marie-Line Pesquidoux e Direção de Marketing e de Comunicação – Luc Abraham (2015). **Relatório Atividade STEF 2015**, pág. 5, 10, 11, 12 e 13.

STEF Portugal (2016). **Análise clientes**, slides 3, 4, 5, 6 e 7.

STEF Portugal (2016). **Apresentação Corporativa STEF**, slides 5, 6, 11, 12, 13 e 14.

STEF Portugal (2017). **Evolução de métricas STEF**, ficheiro excel desenvolvido pelo Departamento Controlo Gestão STEF Portugal.

STEF Portugal (2017). **Organograma STEF**, slides 1 e 2.

Tetenbaum, T. J. (1999). **Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies.** *Organizational Dynamics*, 28(2), 22-36.

TTR (2016). *M&A Handbook 2016, Private Equity, Venture Capital Transactional Track Record - Iberian Market*, Madrid: Intralinks

6. Anexos

6.1. Guião base utilizado nas entrevistas

Guião para entrevista

A) Setores funcionais:

A ser aplicado a todos os setores da empresa, são eles os seguintes:

1. Serviços Comuns
 - 1.1. Comercial
 - 1.2. Contabilidade
 - 1.3. Cobranças
 - 1.4. Faturação
 - 1.5. Controlo de gestão
 - 1.6. Recursos Humanos
 - 1.7. Qualidade
 - 1.8. Informática
2. Transportes
3. Serviço de apoio cliente
4. Prestação Logística
5. Secretária Diretor Portugal

B) Número de funcionários a ser entrevistados: 10 a 15 pessoas

C) Questões:

1. Há quanto tempo está na companhia?
2. Qual a sua formação académica?
3. Qual o departamento onde está inserido?
4. Quais as diferenças que tem observado na gestão desta companhia desde 2015 até agora?
5. Na sua opinião a fusão ibérica traz mais vantagens ou desvantagens para a companhia? E para o seu departamento?
6. Em que medida houve alterações, se alguma, no seu departamento após este processo de mudança?
7. Que impacto teve a fusão ibérica nos resultados da companhia?

8. No seu dia-a-dia de trabalho que rotinas se alteraram fruto da fusão Ibérica?
9. O que mudou (se alguma considerar que existiu mudança), no seu método de trabalho após a fusão?
10. Em que medida considera que no processo de mudança a comunicação foi clara e eficaz?
11. O seu superior hierárquico foi-lhe transmitindo todas as informações relevantes para si sobre este processo de mudança?
12. Sentiu que o seu posto de trabalho poderia estar em risco?
13. Na sua opinião o que correu bem no processo de mudança?
14. Que aspetos melhoraria no processo de mudança?
15. Considera que a marca STEF está mais forte, igual ou mais fraca após este processo de mudança?
16. No processo de mudança foram observados os valores da STEF? Respeito, Rigor, Performance e Entusiasmo. Se negativo, quais não foram observados e que impacto pensa que resultará daí no médio e longo prazo.
17. Considera que após a fusão a evolução da empresa no quadro comercial nacional, ibérico, europeu foi positiva ou negativa? Porquê?

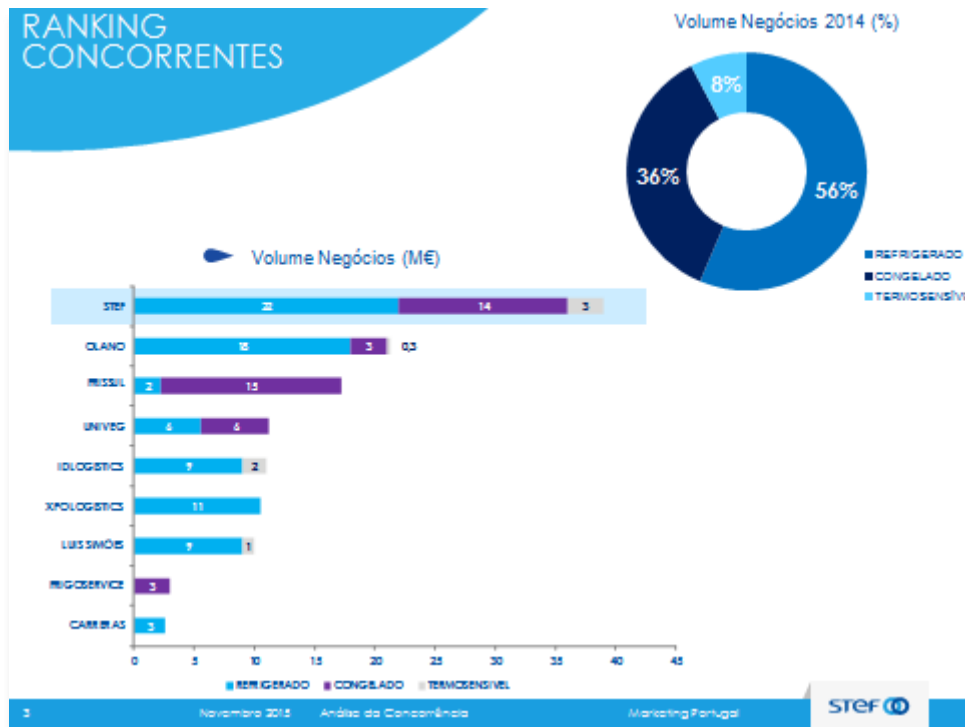
6.2. Apresentações e documentos STEF

Análise Posicionamento da Concorrência 2015, slides 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

CONTEXTO MOVIMENTOS CONCORRÊNCIA

2009	2014	VOLUME NEGÓCIOS	MOVIMENTOS
STEF gct	STEF	39 ME	STEF adquire a GPT para iniciar a atividade de Restauração
FRISSUL FRIGOMATO	FRISSUL	17 ME	Fusão entre a Frissul (atividade de transporte) e a Frigomato (atividade logística)
FCC Santitas	Logites	32 ME 11 ME em alimentar	FCC adquire a atividade de Santiago. Após esta aquisição o grupo FCC é adquirido pelo grupo Logites.
L5 RAMAZOTTI	L5	123 ME 10 ME em alimentar	Luis Simoes adquire a atividade de Ramazzotti (clientes Unilever, Fromagerie Bel e Imperial)
ALCANTARA	FALÊNCIA		
COSTA & BALEIA	FALÊNCIA		

3 Novembro 2014 Análise da Concorrência Marketing Portugal STEF

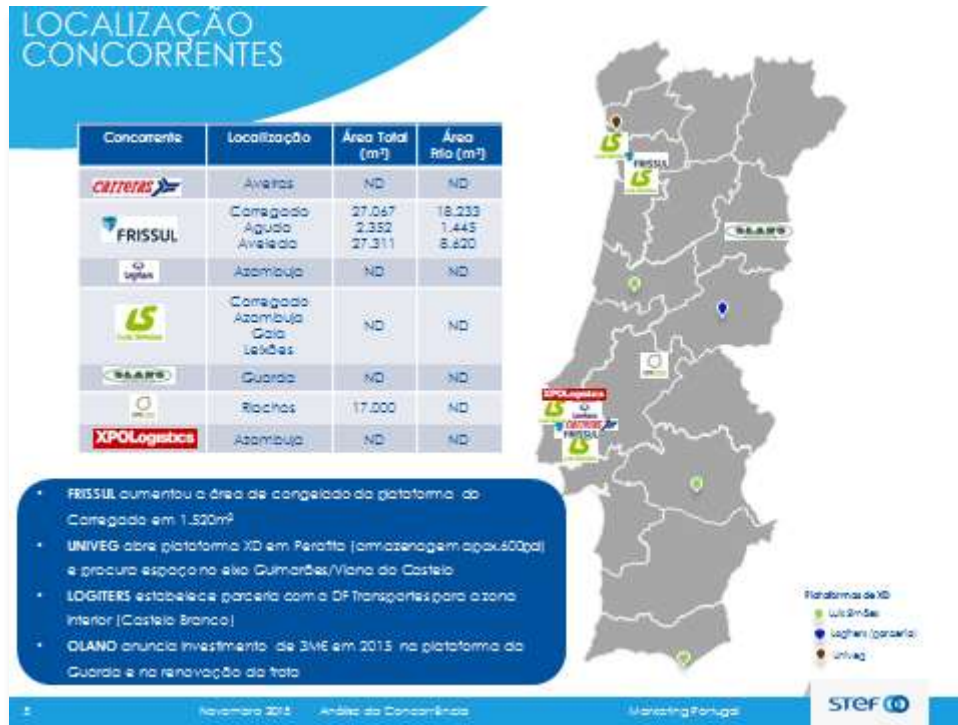


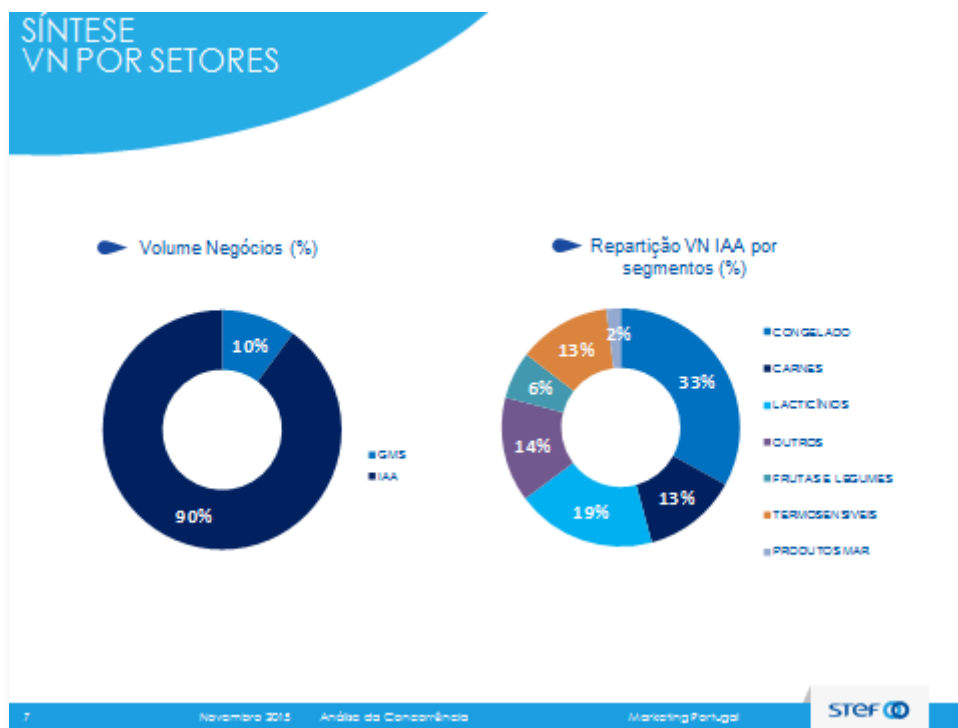
RANKING CONCORRENTES

*Zelma

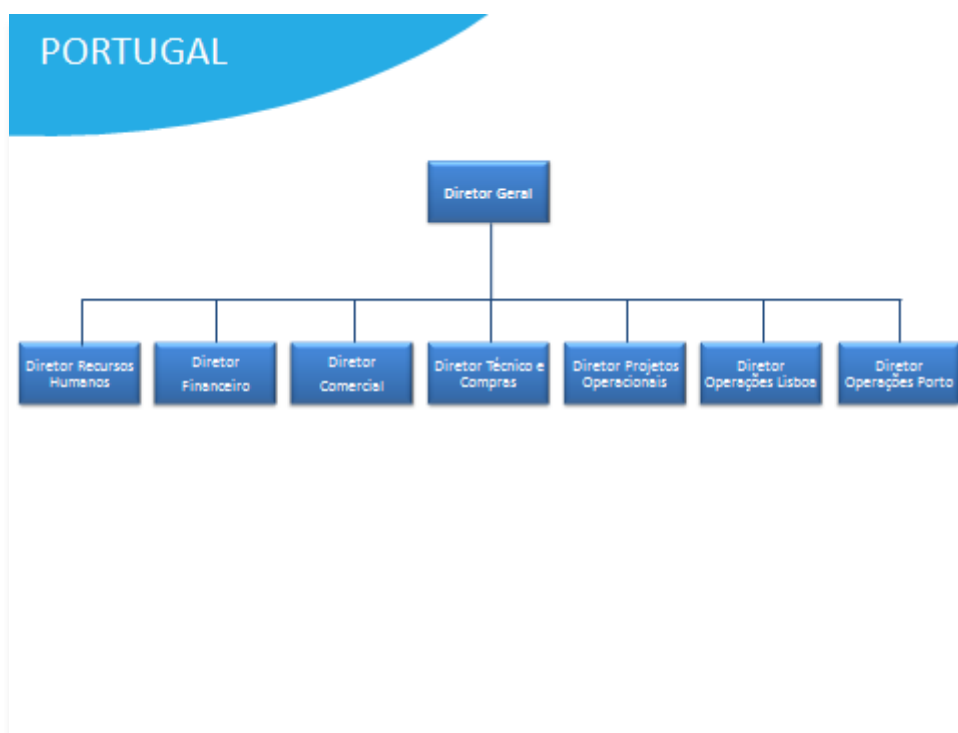
	Volume Negócios 2014 (M€)	Nº empreg.	FORÇAS	FRAGILIDADES	PRINCIPAIS CLIENTES
STEF	37	440	Boa localização. Multinacional. Único operador que atua em todas as atividades e temperaturas. Boa rede de distribuição europeia	Preço pouco competitivo, plano de distribuição rígido, não tem uma atividade fora, entrópica na operação	
GLANO	21	122	Multinacional, forte enfoque nas frotas internacionais, investimento gravoso de 3M€ em 2012 na plataforma da Guarda e na renovação da frota	Sem equipa comercial	
FRISSUL	17	221	Mais de congelação doméstica, preços competitivos e amplitude de oferta	Rede de transporte frágil	
UNIVEG	12	104	Multinacional, preços competitivos, forte aposta nas centras, enfoque na mercado gelado, anularam novas instalações a norte	Rede transporte frágil, localização na zona interior (afastada dos centros de consumo)	
ID LOGISTICS	11	112*	Boa localização (junto centros GMS), multinacional, facilidade do plano de distribuição, preços competitivos, parceria com a CP Transportes na zona interior (Car. Branco)	Nível de serviço, não fazem recolha em dias feriados. Dependem em diferentes segmentos mercado (alimentar, farmabútilas, etc)	
XPO Logistics	11	28*	Multinacional reconhecida, clientes de renome, boa localização (junto centros GMS)	Dependência da Danone, rede transporte frágil, sem congelação, Preço grandes centras e gear centras modernas	
Lus Simões	10	21*	Nacionalidade da marca, forte presença online, transportes tecnológicos, orientação grandes centras	Sem congelação, Dependem em diferentes segmentos do mercado	
REGOSERVICE	3	43	Localizada na MARU, armazém afundado, carga/descarga de contentores	Dependência de um cliente (GMS), apenas armazenagem de congelado, sem equipa comercial	
CARRERAS	3	45	Multinacional com forte presença em Espanha, rede de distribuição local	Dificuldades no processo de outsourcing e rede de transporte em Portugal	

4 Novembro 2013 Análise da Concorrência Marketing Portugal STEF





Organograma STEF 2015, slides 1.



Relatório Atividade STEF 2015, pág. 5, 10, 11, 12 e 13.





© CONTEXTO ECONÓMICO DO GRUPO

STEF 2015
RELATÓRIO DE ATIVIDADES 13

GRANDE DISTRIBUIÇÃO

Num contexto de grande competitividade de preços, uma onda de reagrupamento das cadeias de compras dos distribuidores opera, desde há um ano, a nível europeu. As marcas procuram soluções direcionadas para novos motores de crescimento dando prioridade à inovação (novos serviços e conceitos de loja).

Estas trabalham nas suas cadeias de fornecimento de modo a reduzir os custos e nos prazos de abastecimento e reposição em loja.

O multicanal¹⁾ é uma estratégia cada vez mais adotada pelos intervenientes da grande distribuição que procuram proteger as suas quotas de mercado face à chegada de novos intervenientes: o comércio eletrónico, o drive-in e as marcas de proximidade partilham o crescimento do setor.

TRANSPORTE E LOGÍSTICA

Num contexto de desenvolvimento constante de cabotagem e estabilidade dos volumes, o setor do transporte e da logística permanece confrontado com uma forte concorrência no que respeita aos preços. Os intervenientes procuram novas fontes de crescimento diversificando-se e desenvolvendo serviços de valor acrescentado, a montante e a jusante, da cadeia logística. Paralelamente, a consolidação do setor mantém-se. O crescimento externo permite aos grandes operadores alargar a sua rede para vários países; foram identificadas uma dezena de fusões-aquisições principais a nível internacional no setor do transporte rodoviário de mercadorias, em 2015. Estes grandes operadores assistem à degradação dos seus desempenhos num contexto de abrandamento mundial da economia.

RESTAURAÇÃO FORA DE CASA

O setor da restauração regista, há vários anos, uma diminuição de afluência que impacta de forma diferenciada nos diversos intervenientes. As cadeias de restauração rápida resistem melhor do que a restauração tradicional (-1,5% do volume de negócios).

A crise económica acelera as evoluções e a adaptação às novas expectativas dos consumidores. Surgem conceitos inovadores para responder às necessidades de maior funcionalidade, de frescura e equilíbrio. Em 2015, as capitais europeias viram aparecer "starb-ups" que propõem serviços de entrega ao domicílio de pratos preparados em restaurante.

ATIVIDADES MARÍTIMAS

O transporte marítimo de passageiros para a ilha da Córsega a partir do continente europeu regista em relação a 2014, enquanto que o tráfego aéreo continua a crescer (+2,9%). Este último representa 46% do mercado total.

O tráfego de mercadorias regista um crescimento de +2%. O porto de Marselha é o único beneficiário desta progressão com uma conquista de 4 pontos de quota de mercado face ao porto de Toulon e 0,8 pontos face ao de Nice.

¹⁾O multicanal refere-se à multiplicação dos canais de contacto físicos e virtuais entre uma empresa e os seus clientes.

Análise clientes 2016, slides 3, 4, 5, 6 e 7.

CLIENTES STEF PORTUGAL

Indústria Agro-alimentar

Distribuição Moderna

Restauração

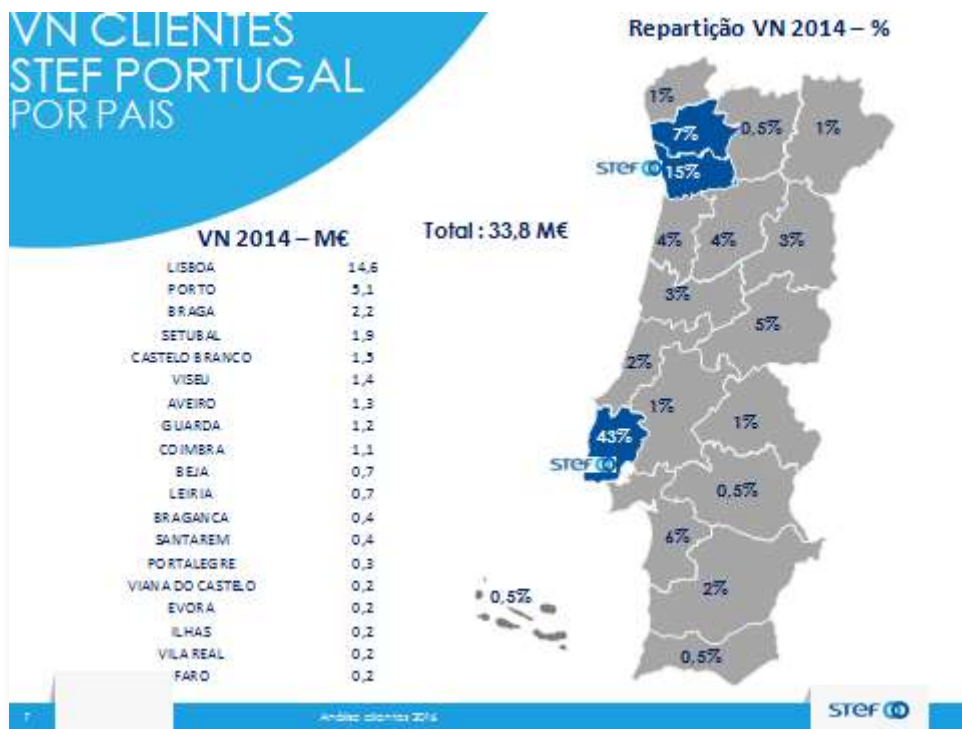
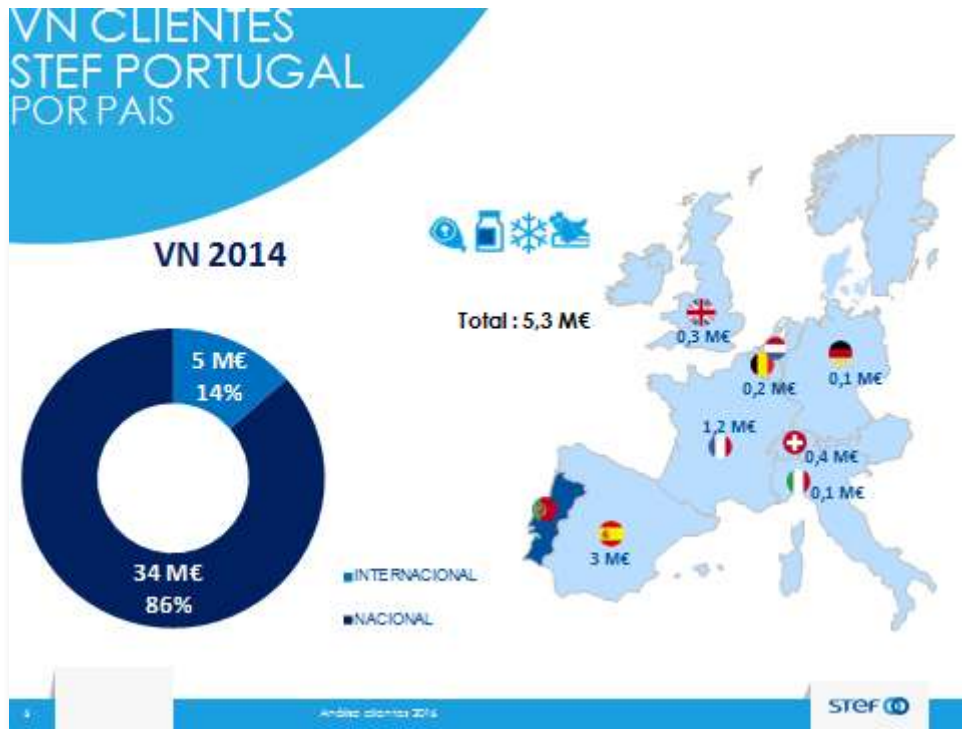
STEF 10
DELIVERED BY STEF

Schreiber LACTALIS LACTOGAL
alpro Nestlé
PIRRELLA sumol-compat
Primor
EUROPASTRY
LIDL JUMBO SPAR ALDI
IBERPIST PASTA PIZZA BURGER
EUREST UNISELF IKEA

Análise clientes 2016

STEF 10





Apresentação Corporativa STEF 2016, slides 5, 6, 11, 12, 13 e 14.

AS NOSSAS SOLUÇÕES DE TRANSPORTE

...desenhadas para responder às suas **NECESSIDADES DE TRANSPORTE:**
Entregas atempadas e em óptimas condições

The diagram features four circular icons connected by a line. From left to right: 1. A white truck with a trailer, labeled 'Grupagem'. 2. A globe with a blue and white pattern, labeled 'Fluxos Internacionais'. 3. A white truck on a green field, labeled 'Cargas Completas e Dedicadas'. 4. A white truck with a driver, labeled 'Distribuição Capilar'. Below the icons is a small graphic of a snowflake and three boxes with the STEF logo.

Grupagem

Fluxos Internacionais

Cargas Completas e Dedicadas

Distribuição Capilar

2014 Apresentação Corporativa STEF

STEF

AS NOSSAS SOLUÇÕES DE LOGÍSTICA

...desenhadas para responder às suas **NECESSIDADES DE ARMAZENAGEM:**
Conservar, preparar e expedir os seus produtos com todas as garantias

The diagram features three circular icons connected by a line. From left to right: 1. A tall industrial building, labeled 'Logística de Consolidação'. 2. A warehouse interior with many pallets, labeled 'Fluxos stockados, tensos e de cross-docking (xd)'. 3. A large industrial building with a truck, labeled 'Outros serviços (co-packing,...)'. Below the icons is a small graphic of a snowflake and three boxes with the STEF logo.

Logística de Consolidação

Fluxos stockados, tensos e de cross-docking (xd)

Outros serviços (co-packing,...)

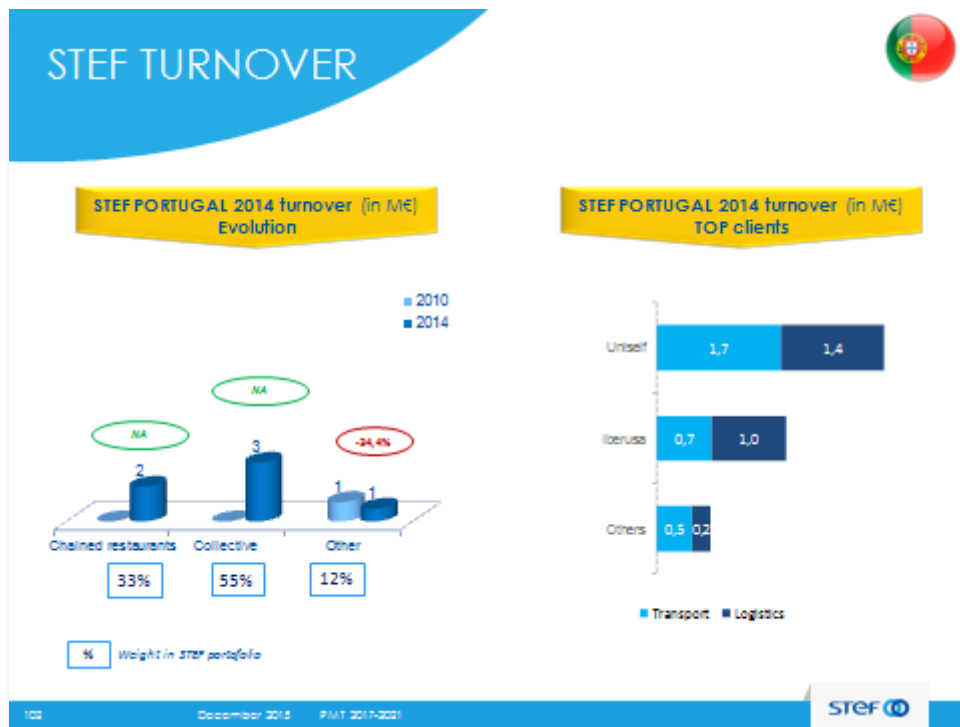
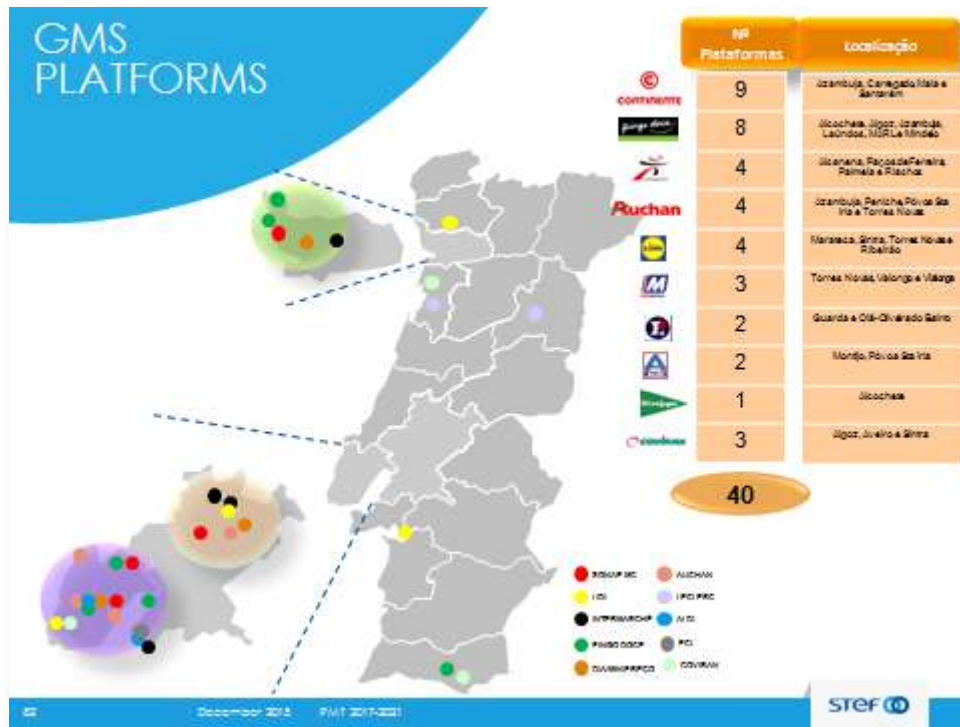
2014 Apresentação Corporativa STEF

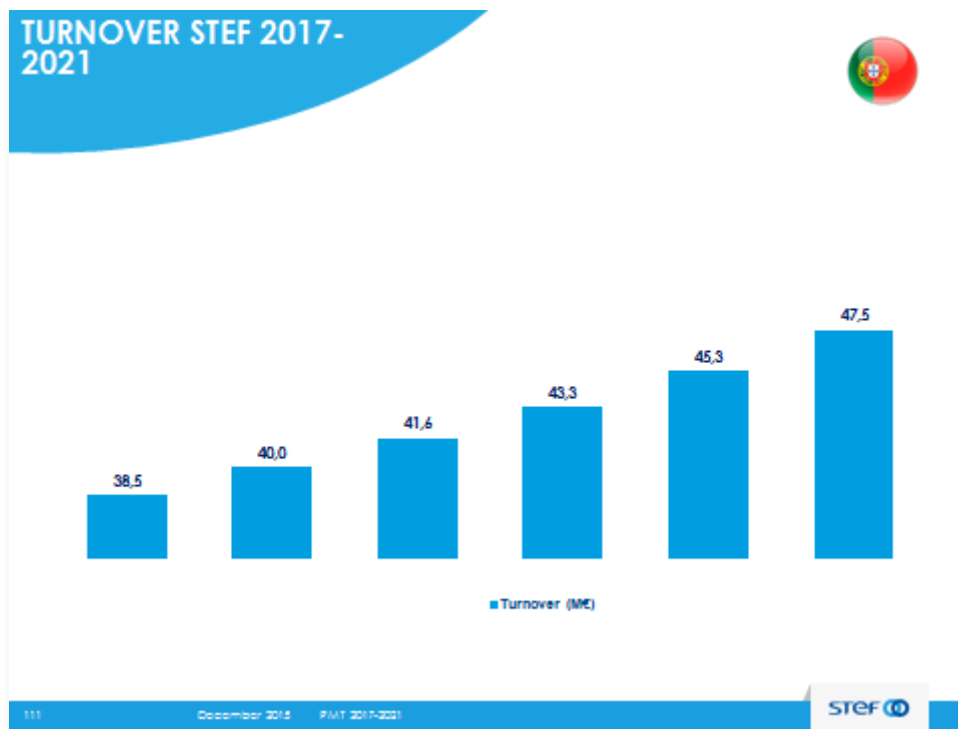
STEF





Plano Estratégico 2017-2021, 2015, slides 82, 102 e 111.





Organograma STEF 2017, slides 1 e 2.

