

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Conceitualmente a operação de Fusão é a união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou a mais próspera

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
contato@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Fusão & Aquisição para uma Vantagem Competitiva – Melhores Práticas

A consolidação e a convergência estão intensificando a concretização de operações de Fusões & Aquisições - F&A (tradicionalmente conhecidas como M&A – mergers and acquisitions) considerada uma das mais poderosas ferramentas para o crescimento acelerado das empresas. São utilizadas para proporcionar aumento de valor ao acionista, aumentar o market-share, absorver concorrentes, reduzir custos e obter economia de escala.

Entendendo a operação

A operação de Fusão & Aquisição é uma união ideal e um casamento para sempre e segue o mesmo e tradicional ciclo: Namoro > noivado > casamento. Muitas ilusões e expectativas, pouca experiência em convivência e o difícil caminho para a união estável e sustentável. E nesse sentido, também todos os processos de F&A são únicos.

Conceitualmente a operação de Fusão é a união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou a mais próspera e pode ser:

- ▶ Fusão por Concentração – mediante a constituição de uma nova sociedade, para a qual se transferem os patrimônios das empresas fundidas, e
- ▶ Fusão por Incorporação - quando um grupo transfere todo o patrimônio de uma ou mais sociedades para outro, que se designa de empresa incorporante.

A Aquisição por sua vez é a compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total e a empresa adquirida deixa de existir.

Dependendo da estratégia a ser adotada, a fusão poderá ser classificada em:

- ▶ Horizontal - quando a aquisição ocorre entre empresas que possuem o mesmo foco de atuação. Visando basicamente o aumento de participação de mercado.
- ▶ Vertical - como o próprio nome designa, refere-se a uma aquisição ocorrida entre empresas que se encontram em estágios distintos no processo produtivo. Busca ganho de competitividade.
- ▶ Congênere - as empresas envolvidas não atuam no mesmo ramo. Porém pode haver alguma complementaridade em suas linhas a médio e longo prazo.
- ▶ Conglomerado - envolve a aquisição de participação em companhias com foco de atividades completamente diferentes, objetivando a diversificação das atividades.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Prioridade para a integração das áreas que geram ganhos rápidos e, depois, as tarefas mais convencionais é um dos fatores de sucesso da Fusão e Aquisição...

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
contato@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Fusão & Aquisição para uma Vantagem Competitiva – Melhores Práticas.

Quando e Por que a Fusão & Aquisição faz sentido

Dentre as várias razões para se implementar uma operação de F&A, além do crescimento acelerado, merece registro o aproveitamento de novas e promissoras oportunidades para compartilhar com parceiros, na medida do possível, mitigando riscos e a alavancando recursos limitados.

As razões por sua vez têm um variado espectro que inclui:

- ▶ Obtenção de market-share (produto, serviços, área geográfica, perfil de clientes, cross selling...)
 - ▶ Via F&As pode levar semanas ou meses, crescimento orgânico leva anos;
 - ▶ A aquisição de posição de mercado pode ser mais barata do que lutar contra as barreiras de entrada;
 - ▶ Ativos estratégicos e intangíveis como tecnologia, marca, canais de distribuição, patentes, imagem de marca, gerenciamento experiente são difíceis de se desenvolver internamente;
- ▶ Escala econômica/competitividade - custos de produção e/ou distribuição;
- ▶ Limitar a concorrência;
- ▶ Diversificação para reduzir e mitigar os riscos do negócio;
- ▶ Acesso rápido a tecnologias novas e emergentes. Superar gargalos críticos.
- ▶ Desenvolvimento de novos produtos. Melhoria da qualidade;
- ▶ Alcançar escala para abertura de capital e viabilização de crédito e obtenção de recursos financeiros para a empresa;
- ▶ Aproveitamento de benefícios fiscais;
- ▶ Disputa, saída de sócios;
- ▶ Como desinvestimento ou redefinição de foco.

Fatores comuns identificados no sucesso e no fracasso

Como em qualquer empreendimento, desafios e surpresas sempre ocorrem e que podem levar ao sucesso ou fracasso. No caso de F&As, são listados a seguir os fatores que mais se destacaram para o sucesso ou fracasso.

Para o sucesso

- ▶ Existir afinidade de valores;
- ▶ Empatia entre os executivos;
- ▶ Preparar a integração a partir de um diagnóstico do perfil cultural;
- ▶ Modelo de gestão conjunta;
- ▶ Perceber como um processo integrado;
- ▶ Definir meios de avaliação e remuneração;
- ▶ Suportar divergências e saber como arbitrá-las;
- ▶ Prever como cada um pode sair do negócio;
- ▶ Identificar desde o início onde e como os ganhos serão alcançados;
- ▶ Prioridade para a integração das áreas que geram ganhos rápidos, e depois as tarefas mais convencionais.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Entenda fatores que podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso em uma operação de Fusão e Aquisição.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
contato@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Fusão & Aquisição para uma Vantagem Competitiva – Melhores Práticas.

Para o fracasso

Falhas na Concepção:

- ▶ Estratégia difusa ou não apropriada de F&A;
- ▶ Objetivos da aquisição inadequados e/ou critérios equivocados na escolha do alvo.
- ▶ "Due diligence" superficial;
- ▶ Excesso de otimismo em relação às sinergias;
- ▶ Superavaliação do projeto.

Falhas na Implantação:

- ▶ Muita dedicação na pré-aquisição e pouco no planejamento da transação e integração da pós-aquisição;
- ▶ Subestimar as dificuldades de integração de culturas distintas;
- ▶ Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração;
- ▶ Falta de liderança reconhecida, visível e acessível;
- ▶ Falta de comunicação clara com os públicos internos e externos;
- ▶ Pouca atenção à carteira de clientes existentes para se dedicar mais as novas oportunidades mapeadas;
- ▶ Postergação da tomada de decisões por não estar definidas as responsabilidades na fase pós-aquisição. Conflitos internos;
- ▶ Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda de pessoal chave;
- ▶ Má gestão do processo pós-aquisição.

Como construir uma operação de Fusão & Aquisição.

Relação de 10 pontos de verificação recomendáveis no desenvolvimento de operação de F&A:

1. Comunicação para compreensão.
2. Conhecer todas as partes interessadas (stakeholders).
3. Alinhar as estratégias. Definição clara da visão estratégica da empresa para entender a contribuição da união para os objetivos do negócio;
4. Desenvolvimento de relacionamento operacional para reconhecimento mútuo das oportunidades junto com sócio em perspectiva;
5. Não tenha receio de falhar.
6. Time de integração das duas empresas.
7. Atenção com critérios de governança corporativa – critérios explícitos e definições prévias sobre a gestão da F&A, sem ambigüidades ou dúvidas;
8. Ter estratégia de saída. Critérios quando dever acionar o gatilho de limite de perdas.
9. Desenvolva um processo para formatação da fusão – identificação, seleção, negociação, integração, mensuração e monitoramento do desempenho, pós integração;
10. Capacitação para gerenciamento de F&As – desenvolvimento interno de modelo de gestão de aprendizado com a experiência.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Ciclo de Operação de M&A



Contatos

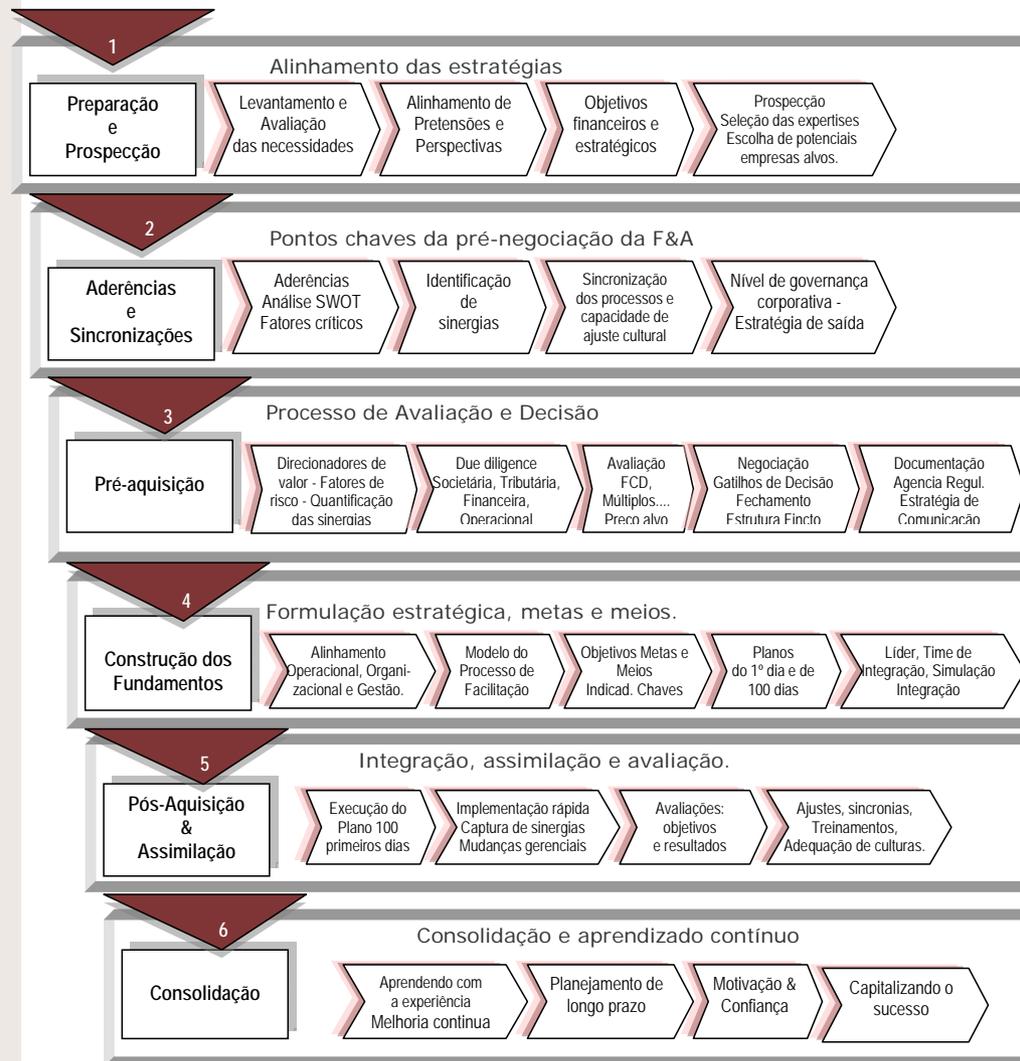
Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
contato@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Processo de operação de Fusão & Aquisição



Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
Fax: (5511) 3887 7215
contato@acquisitions.com.br
www.acquisitions.com.br

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar
Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)
01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL