

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



A fase de integração pós-aquisição é o determinante mais importante da criação de valor, devendo ser, portanto, cuidadosamente planejada.

Estratégias para Integração Pós Aquisição

Os processos de aquisição e integração não são iguais, pois cada situação apresenta novos e únicos aspectos. Sua divisão em etapas dependerá de diversos fatores, destacando-se, dentre outros, por exemplo, o grau de autonomia que será dado à nova empresa adquirida.

De modo geral, pode-se dividir o processo em 4 etapas, com as seguintes características: Pré-aquisição; Construção dos fundamentos; Integração Rápida e Consolidação. Todos eles possuem sub-processos e incluem as melhores práticas de cada organização.

A fase de integração pós-aquisição é o determinante em particular mais importante da criação de valor, devendo ser cuidadosamente planejada.

Por oportuno, a abordagem sobre os principais fatores de sucesso do processo de aquisição de uma empresa, recomenda, preliminarmente, passar os olhos sobre as estatísticas relacionadas com as frustrações dos níveis expectativas esperados ao longo do processo. Vários são os estudos sinalizando elevado percentual de operações de Fusões (particularmente as grandes) que não foram lucrativas.

E a maioria das razões do fracasso aponta para dois vetores fundamentais do processo de Fusões & Aquisições.

- » **Concepção**
- » **Implantação**

Concepção

Destacam-se entre as principais razões do insucesso nas operações de aquisição relacionadas com a Concepção:

- 1. Tese De Investimento:** Estratégia difusa ou não apropriada de F&A; Objetivos da aquisição inadequados;
- 2. Seleção & Prospecção:** Critérios equivocados na escolha do alvo;
- 3. Valuation:** Expectativas irrealistas; Precário mapeamento/ mensuração das sinergias. Em muitos casos excesso de otimismo; Super-avaliação;
- 4. Negociação:** Ambiente negocial; Ego; Falhas no Acordo sobre obrigações, regras e responsabilidades após o fechamento do negócio;
- 5. Due Diligence:** Due diligence superficial e/ou incompleta – focada nas questões financeiras, tributárias e contábeis e inadequada aos aspectos culturais, comerciais e de gestão

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@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



Destacam-se entre os fatores que mais contribuem para a frustração das expectativas de integração pós aquisição: incompetência de gestão; subestimar aspectos culturais e de gestão de pessoas; comunicação interna e externa inadequada; má gestão dos processos.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@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

Implantação

Já na implantação os principais problemas que poderão levar ao fracasso decorrem da pouca atenção dada a todo o processo de integração. Ressaltam-se, em particular, os seguintes pontos:

1. Gestão

- ▶ Dedicção: pouca no planejamento/integração do pós-aquisição;
- ▶ Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração;
- ▶ Demora na indicação de uma liderança reconhecida, visível e acessível;
- ▶ Pouca disciplina na implementação do processo de M&A;
- ▶ Atrasos e ambiguidades;

2. Cultural & Gestão de pessoas

- ▶ Subestimar a complexidade de integração de culturas distintas;
- ▶ Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda crítica de capital intelectual (pessoal chave), e pouca atenção ao clima tenso que se instala na empresa adquirida;
- ▶ Transferência de habilidades e competências;
- ▶ Postergação da tomada de decisões por não estar claramente definidas as responsabilidades na fase pós-aquisição - conflitos internos;

3. Comunicação

- ▶ Falta de comunicação aberta e clara com os públicos Internos e externos;
- ▶ Comunicação interna com pouca transparência e clareza na divulgação da nova missão e visão da empresa;

4. Processos

- ▶ Dedicção inapropriada à receita versus concentração em sinergias de custos;
- ▶ Pouca atenção à carteira de clientes existentes para se dedicar mais as novas oportunidades mapeadas;
- ▶ Má gestão do processo pós-aquisição – alinhamento e mudanças.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



São fatores chaves para o sucesso da integração entre duas empresas: começar cedo; avaliar os recursos; priorizar e comunicação.

Fatores Chaves

O processo de integração pós aquisição/fusão é mais bem sucedido quanto maior for os cuidados com alguns pontos críticos. Seguir boas práticas usualmente levadas em consideração durante este processo é recomendável. Entre os principais fatores chaves, cabem destacar:

1. Começar cedo
2. Avaliar recursos
3. Priorizar
4. Comunicação

1. Começar cedo

▶ **Iniciar o plano de integração durante a due diligence** (lembre-se: os problemas identificados na empresa-alvo se tornarão os seus problemas no pós-fechamento);

▶ **Detalhar Plano de Integração;**

▶ **Iniciar com estratégia;**

▶ Esteja preparado para **gerenciar expectativas e motivar o engajamento;**

▶ **Definir o líder o mais cedo possível**, bem como os comitês de integração das empresas;

▶ **Gestão das mudanças;**

▶ **Identificar os fatores de risco e seus impactos** nos direcionadores de valor;

▶ **Mapear sinergias e Direcionadores de Valor - "value drivers"**. Os principais fundamentos do Plano já são delineados a partir do "valuation" e da due diligence, quando os direcionadores de valor mais relevantes e sinergias significativas começam a ser mais claramente definidos e quantificáveis (incluem também custos adicionais e gastos com operações descontinuadas).

Análise para Identificar o Valor Criado



Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@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



Um visão míope pode levar a uma fraca e demorada integração organizacional, caracterizada por: choque cultural, perda de capital humano, diminuição da confiança e cooperação dentro e fora da organização emergente.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@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

Fatores Chaves

2. Avaliar os recursos

- » O que existe?
- » Quem é quem dentro da empresa
- » Racionalização.
- » O que vale a pena ser mantido?
- » Quais os investimentos necessários?

3. Priorizar

- » Tomar decisões rápidas
- » A chave para o sucesso é saber quem irá fazer o quê (organizar o caos)
- » Tempo & qualidade - O que deve ser integrado imediatamente e o que pode esperar.
 - » O que necessita ser ajustado no fechamento
 - » O que necessita ser feito no curto prazo (até 100 dias)
 - » O que necessita ser feito no longo prazo (depois dos 100 dias)
- » Preço benchmarking & "quick wins" (apropriação rápida de ganhos sinérgicos)
- » "Best practices"- o melhor de ambos
- » Mensuração e monitoramento do desempenho pós-integração;
- » Consolidação

4. Comunicação

- » Comunicar para compreensão – objetivos comuns. Público interno e público externo.
- » Tenha consciência da ansiedade e incertezas
- » Estimule expectativas realistas
- » Crie um ambiente de confiança e restaure a estabilidade o mais cedo possível
- » Comunique de forma honesta os resultados alcançados

Um visão perigosamente míope pode levar a uma fraca e demorada integração organizacional, caracterizada por: choque cultural entre grupos, perda de capital humano e memória organizacional, diminuição da confiança e cooperação dentro e fora da organização emergente, etc. Prejudicando, desta forma a criação de sinergia, que longe de ser unicamente financeira é o produto emergente de um círculo virtuoso de capitais tangíveis e intangíveis.

Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



A intensidade do processo de integração entre empresas está diretamente relacionado com o nível de autonomia que será dado à nova empresa adquirida.

Processo de Integração

O processo de integração entre as empresas - compradora e a empresa adquirida - pode ocorrer de diferentes maneiras. E estará diretamente relacionado com o grau de interdependência entre as duas empresas e, conseqüentemente, do nível de autonomia que será dado à nova empresa adquirida.

A decisão de quanto integrar, ou seja, de qual deve ser o novo grau de interdependência entre as duas empresas, pode ser assim resumido:

- ▶ **Preservação** - preserva as características da empresa adquirida, mantendo seus objetivos.
- ▶ **Simbiose** - Adota as melhores práticas no novo empreendimento com orientações explícitas aos funcionários sobre a mudança das regras do jogo.
- ▶ **Absorção** - Plano para aquisição objetiva a racionalização do processo de administração, através da adoção das melhores práticas e aproveitamento das complementaridades.
- ▶ **Holding** - não há intenção de integração.

Quanto maior for a interdependência entre as duas Companhias, maiores os recursos compartilhados, e maior o prazo de uma "estabilização" do relacionamento.

Assim, estando a maior parte do prêmio de aquisição associada à integração entre as duas empresas, este será alcançado mais tarde no tempo, em comparação com um baixo grau de interdependência, onde os benefícios são imediatos à compra.

Abordagem da Integração



Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

acquisitions@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



Dependendo da estratégia a fusão pode ser classificada em integração horizontal e integração vertical.

Tipos de Operação de M&A

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

TIPO	PARTICIPANTES	OBJETIVO	RATIONALE
INTEGRAÇÃO HORIZONTAL	CONCORRENTES diretos	AMPLIAÇÃO DE VOLUME	Ampliação do volume e market-share com ganhos de economias de escala – sinergias operacionais.
	CONCORRENTES no mesmo segmento mas em áreas geográficas distintas	AMPLIAÇÃO REGIONAL	Acessar rapidamente novas regiões, absorção de valores e cultura locais, know-how, market-share global. Compartilhar melhores práticas.
	NÃO CONCORRENTES atendem clientes comuns - produtos e serviços diferentes	OFERTA DE PRODUTOS	Ampliação do leques de produtos complementares alavancando o portfólio com venda cruzada. Vendas sinérgicas e economias de escala.
	Parcial – NÃO CONCORRENTES. Alvo é parte da cadeia de valor do Comprador (P&D, Mrkt.Exper)	AMPLIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Acessando "know-how" e tecnologias estratégicas para alavancar suas competências e aumentar o valor percebido pelo cliente.
INTEGRAÇÃO VERTICAL	NÃO CONCORRENTES Vertical - Clientes	AMPLIAÇÃO PARA FRENTE	A jusante para adquirir segmentos de mercado, canais de distribuição e clientes potenciais.
	NÃO CONCORRENTES Vertical-Fornecedores	AMPLIAÇÃO PARA TRÁS	A montante para garantir recursos estratégicos ou aumentar a competitividade ou redução do número de fornecedores.
INTEGRAÇÃO	Entre empresas não relacionadas.	AMPLIAÇÃO DO NEGÓCIO	Participação em novos mercados, diversificação, redução de risco, alavancar marcas e competências estratégicas.

Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750
 Fax: (5511) 3887 7215
acquisitions@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