

### 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.**

### Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750

Fax: (5511) 3887 7215

[acquisitions@acquisitions.com.br](mailto:acquisitions@acquisitions.com.br)

[www.acquisitions.com.br](http://www.acquisitions.com.br)

Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar

Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)

01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

### Estratégias para Integração Pós Aquisição

A partir da formalização da fusão ou aquisição, inicia-se um período relevante de ações para início do processo de integração com sucesso.

O objetivo da integração é criar uma nova organização incorporando a companhia adquirida à estrutura da adquirente. E se inicia com a formulação de um plano de mudanças, o qual deve ser elaborado mesmo antes do anúncio oficial.

Regra geral é recomendável que as principais mudanças sejam implantadas e executadas da maneira mais rápida possível. Seu sucesso envolve avaliação das necessidades, visão, uso de ferramentas adequadas, gestão de recursos humanos e recompensa.

Nesse sentido deve ser previamente elaborado PLANO DE INTEGRAÇÃO, permitindo que os líderes e os times operacionais dediquem mais tempo planejando o pré e o pós fusão, nos impactos sobre as pessoas e na visão estratégica e operacional da futura operação que começa a ser delineado no período da Pré-aquisição, representado pelos seguintes eventos validadores da operação:

- "Due diligence",
- "Valuation" e
- Negociação final.

Após o fechamento do negócio, seguem-se várias fases marcantes e datas significativas, que podem ser resumidas em:

- (i) Data da véspera;
- (ii) D\_1 - primeiro dia;
- (iii) D\_100 - cem primeiros dias;
- (iv) D\_360 - um ano e
- (v) Consolidação.

O estabelecimento de liderança em todos os níveis bem como a definição da estrutura da organização e o modelo do funcionamento, seus papéis e interdependências são fundamentais.

A gestão da integração deve ser feita tal qual um processo de negócio.

Os primeiros 100 dias são críticos para captura das sinergias "quick wins" e "value drivers" bem como para a preparação da nova empresa e maximização do seu valor no menor prazo.

Encerrado o período de mudanças que caracteriza a integração, a nova organização alcança gradativamente a estabilidade relativa. O objetivo desta etapa é a cristalização da nova rotina de trabalho. As estruturas, os processos e comportamentos implantados na etapa de integração estão operacionalizados e internalizados na nova organização.

## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



**A due diligence superficial pode por em risco todo o processo, uma vez que serão negligenciados aspectos decisivos na determinação do preço e condições de pagamento**

## Contatos

Tel.Fax: (55 11) 2246 2750  
 Fax: (5511) 3887 7215  
[acquisitions@acquisitions.com.br](mailto:acquisitions@acquisitions.com.br)  
[www.acquisitions.com.br](http://www.acquisitions.com.br)

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

### Due Diligence – reduzindo riscos

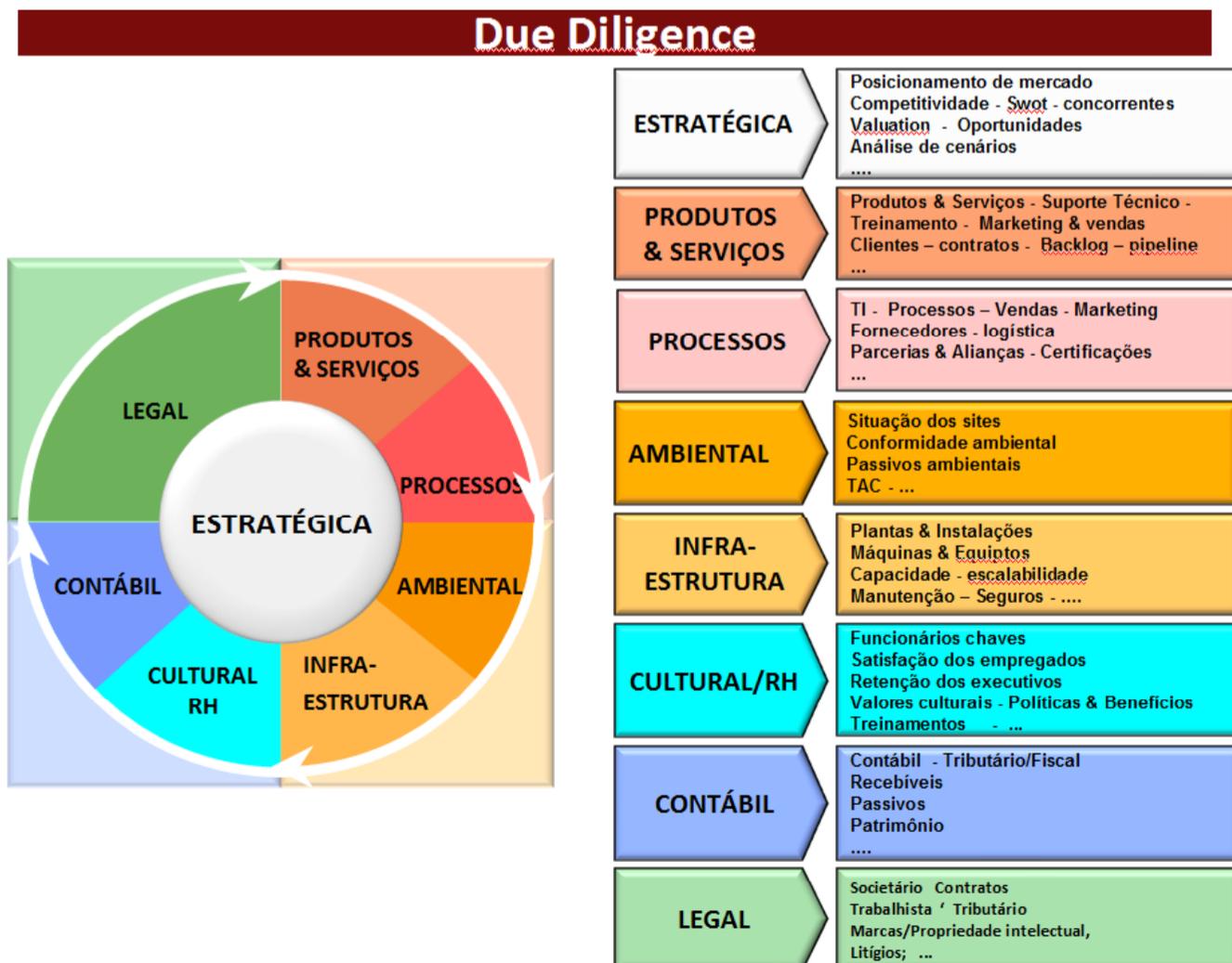
Mediante uma abordagem holística sobre a empresa alvo, assegure-se que o processo de aquisição esteja focado nos “value drivers” e sinergias previamente mapeadas, particularmente naqueles aspectos e contingências que irão afetar a negociação e os benefícios esperados.

Uma due diligence superficial pode por em risco todo o processo, uma vez que serão negligenciados aspectos decisivos na determinação do preço e condições de pagamento.

As transações se tornam cada vez mais complexas e a equipe da due diligência deve ir além das análises tradicionais básicas, de ordem financeira e legal.

Devem abranger a análise de aderência à tese de investimento, sua visão estratégica, situação dos produtos e serviços, processos, área ambiental, infra-estrutura, cultural/RH, contábil, legal, etc.

Este mapeamento, num prazo relativamente curto, irá contribuir para decisões sustentáveis sobre o posicionamento estratégico da empresa alvo e sua aderência ao projeto de crescimento do comprador, mitigação dos riscos, preço justo, superação dos mais importantes desafios da integração e, finalmente, como integrar a empresa adquirida.



## Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



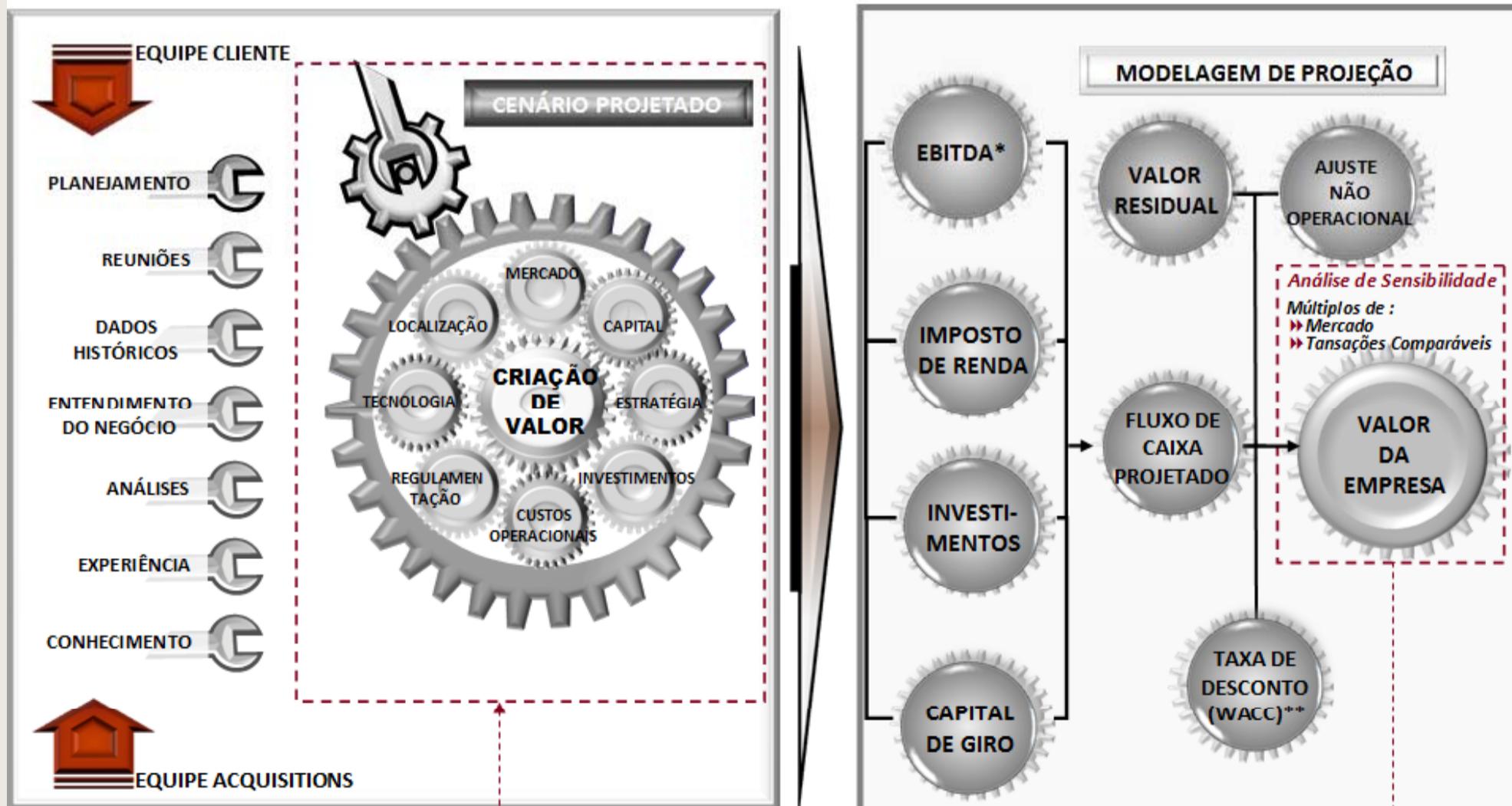
### Valuation

Vários são os aspectos que envolve a definição do valor final da empresa alcançado na mesa de negociação. Entre os principais, destacam-se a avaliação – valuation - e o apetite das partes.

A determinação do valor da empresa tem como objetivo estimar um intervalo de referência que servirá de base para as negociações e representa o valor potencial de um negócio em função de geração de resultados futuros.

Das diversas metodologias utilizadas para avaliar empresas, o fluxo de caixa descontado (FCD) é a mais aceita universalmente.

## Avaliação



(\*) Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização  
 (\*\*\*) Weighted Average Cost of Capital – Custo Médio Ponderado do Capital

Re-processamento (se aplicável)

### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



A designação do Comitê e do Coordenador do Plano de Integração são fundamentais para o sucesso da integração.

### Contatos

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

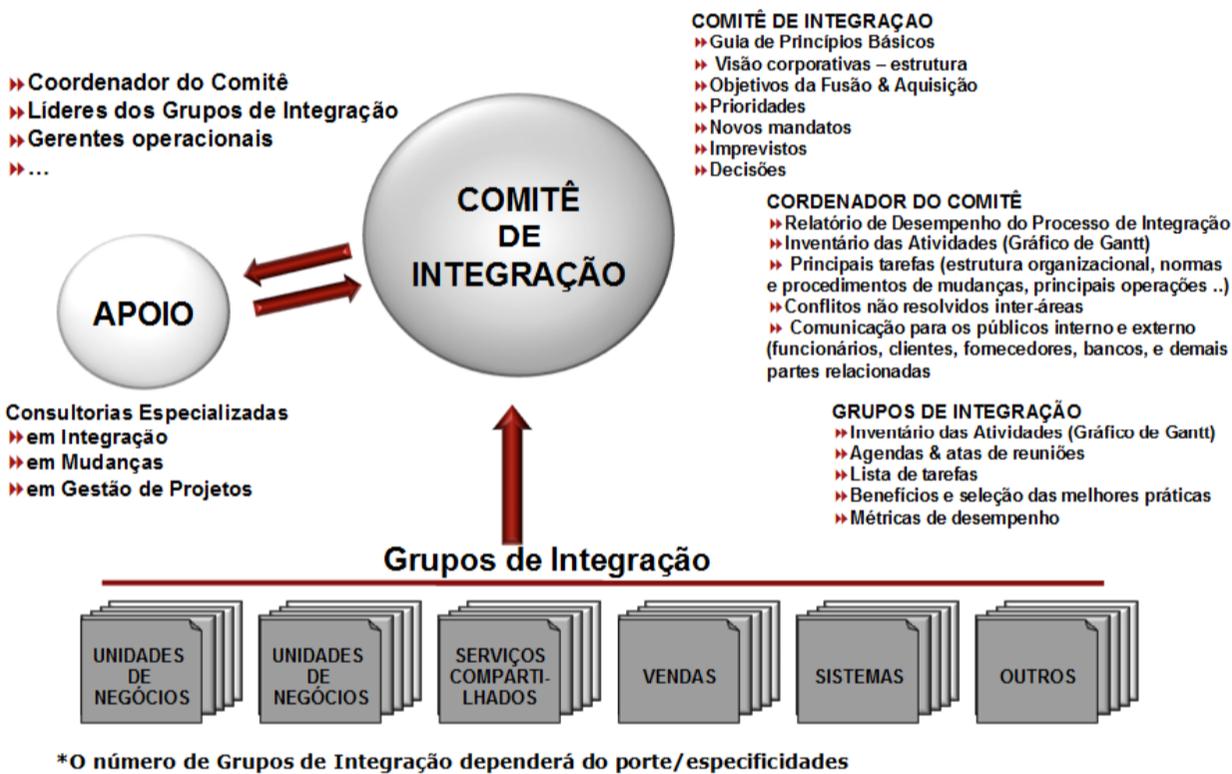
Avenida Paulista, nº 37 - 4º andar  
 Ed. Parque Cultural Paulista (Casa das Rosas)  
 01311-902 - São Paulo, SP - BRASIL

### Comitê de integração

Recomenda-se que a partir da due diligence e com mais intensidade nas negociações finais, seja formada equipe multidisciplinar com membros das empresas envolvidas para planejar as mudanças necessárias e viabilizar os "value drivers" e sinergias que constituem o objetivo primário dos processos de fusões e aquisições.

Deve ser designado um Coordenador do Comitê que será o responsável pela integração e coordenará as equipes das duas empresas.

### Comitê de Direção – Estrutura



### Comitê de Direção – Regras & Responsabilidades



### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições

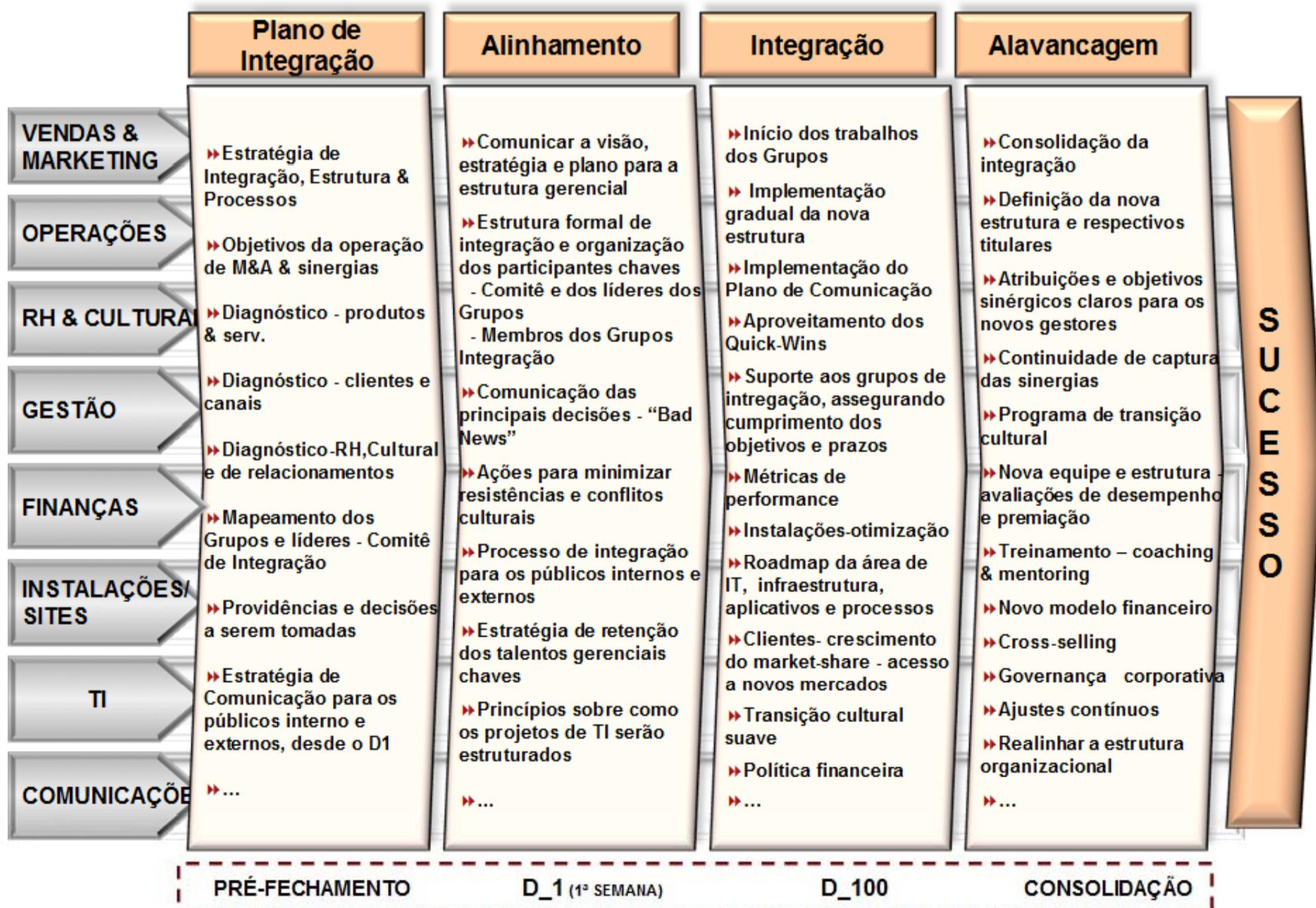
#### Visão do processo de Integração

A centralização e coordenação das atividades pelo Comitê e as equipes interdisciplinares permitem que o processo de integração supere os desafios já mapeados.

As equipes de integração devem monitorar o progresso, detalhando e atualizando continuamente a migração de mudanças conforme orientação do comitê. Não há nenhuma fórmula mágica para o sucesso do processo de integração.

Desenvolva estratégias de comunicações claras, coerentes e oportunas.

### Visão do Processo



### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Focar os recursos na captura das fontes de valor em função de seu potencial impacto financeiro, na sua probabilidade de sucesso e no menor prazo possível.

### Prioridades dos primeiros 100 dias

Os primeiros 100 dias são críticos para uma integração eficaz. Acelere a transição. Centrar na obtenção de resultados da "última linha" o mais rapidamente possível para maximizar o valor do acionista.

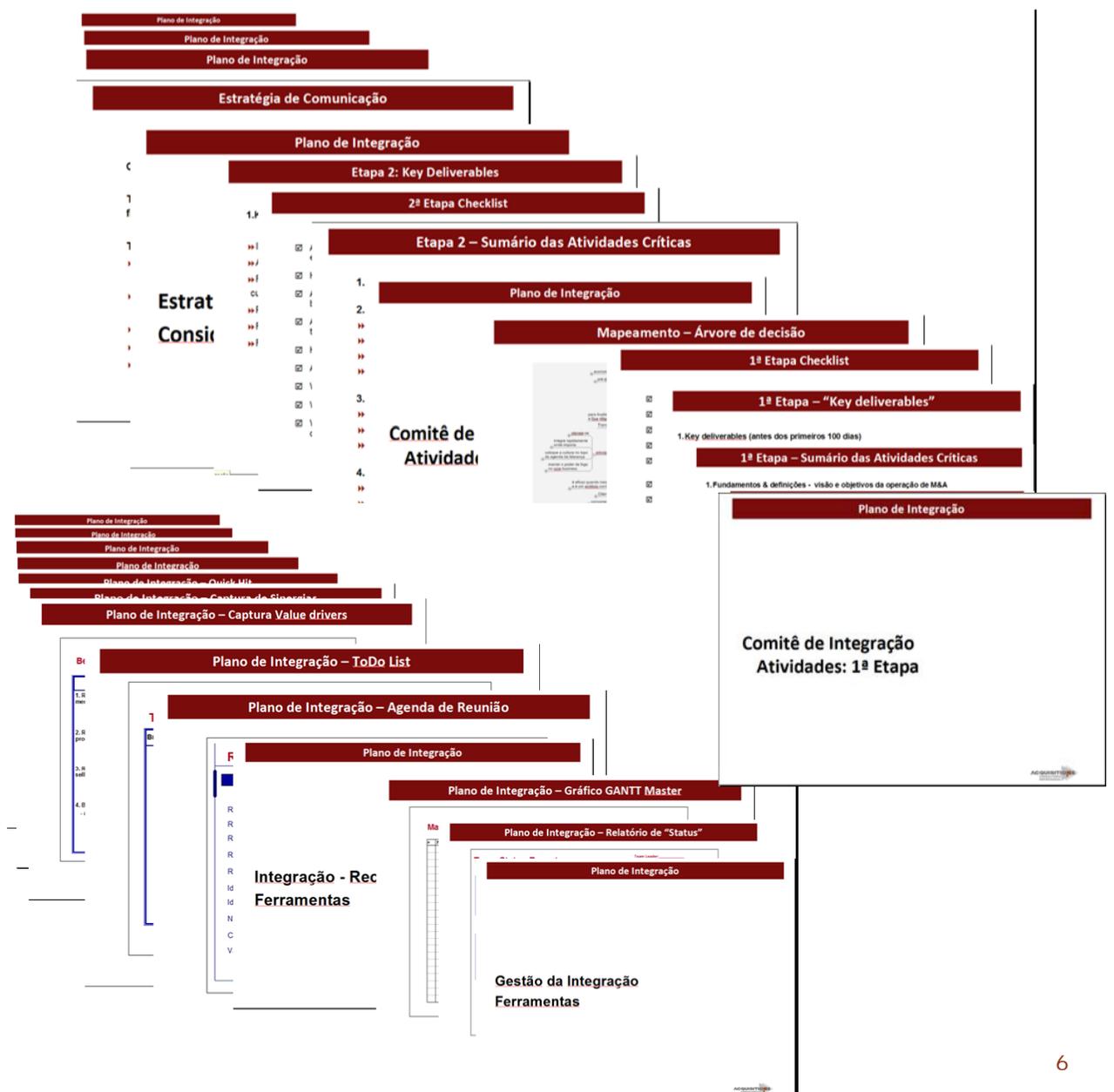
A integração é um esforço altamente tático. Mas as táticas devem ser executadas de maneira que capturam e protegem o valor do negócio. As prioridades da integração são fáceis de identificar e executar quando a estratégia de integração é bem definida e claramente comunicada.

Focar e priorizar os recursos na captura das fontes de valor em função de seu potencial impacto financeiro, na sua probabilidade de sucesso e no menor prazo possível.

Prepare bem antes as ações críticas do primeiro dia - D1. Comunique-se com todas as partes relacionadas - públicos interno e externo.

Estabeleça a liderança a todos os níveis. Definir rapidamente a estrutura de organização e o modelo do funcionamento, seus papéis e interdependências.

Fazer a gestão da integração como se fosse um processo de negócio. Os primeiros 100 dias são críticos para captura das sinergias "quick wins" e "value drivers" e a preparação da nova empresa maximizando valor no menor prazo.



### 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