

### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



**A integração deve ser o mais rápido possível e a identificação dos direcionadores de valor e sinergias são fundamentais para o sucesso na criação de valor.**

### 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

### FONTES DAS SINERGIAS E DIRECIONADORES DE VALOR

A implementação de um Plano de integração o mais rápido possível é fundamental. E o caminho crítico no processo de criação de valor passa pela identificação dos direcionadores de valor e sinergias.

Contudo, em pesquisas a respeito de operações de M&A, o mapeamento de sinergias e value drivers não são feitos na maioria das transações. Os que fizeram focaram basicamente em ganhos operacionais e financeiros no fluxo de caixa, no processo produtivo e na alavancagem em vendas.

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 definidos e quantificáveis.

### Análise Das Sinergias

No primeiro momento a análise de sinergias ainda é precária em função das poucas informações disponíveis.

Na medida em que vão evoluindo as negociações e acesso as informações mais detalhadas, começam a ficar claras sinergias positivas e sinergias negativas.

Entre as sinergias positivas, que agregam valor a combinação das duas empresas, classificam-se basicamente 3 categorias:

- a) Receita e aumento do market-share;
- b) Redução de custos e aumento da eficiência;
- c) Otimização dos investimentos.

#### a) Receita e aumento do market-share

Na maior parte das vezes a estratégia de M&A tem por objetivo incorporar sinergias mediante:

- aumento de receitas com produtos existentes por penetração em novos mercados - acesso a novos canais de distribuição;
- aumento de receitas com novos produtos para mercados existentes que pode ser por incorporação de tecnologias (P&D) ampliando as plataformas existentes de novos produtos ou serviços;
- expansão geográfica incluindo a internacionalização;
- alavancagem da força de vendas visando à captação de novos clientes;
- inovação.

### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



**Atenção e cuidados com o otimismo exagerado nas estimativas de economia de custos.**

### 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

### Análise Das Sinergias

#### b) Redução de custo e aumento da eficiência.

As oportunidades para a redução de custo são encontradas de modo geral nas áreas funcionais, particularmente administrativas, como RH, compras, finanças, tecnologia da informação.

Estas sinergias resultam eliminação de duplicidades de atividades e reduções definitivas de custos departamentais, gastos gerencias combinados, etc.

Foca também na combinação de forças e eliminação das ineficiências.

Aumento da produtividade mediante consolidação das operações (por exemplo, economias de escala, melhor uso da tecnologia, etc) como pessoal, fábricas, custos associados desnecessários após a consolidação.

#### c) Otimização dos investimentos.

Racionalização dos investimentos em imóveis, plantas industriais, máquinas e equipamentos, locações, etc.

Na parte financeira, melhorias na gestão dos custos de financiamentos, redução de capital de giro, giro de recebíveis, e melhorias na relação dívida/capital.

Obtenção de benefícios tributários através da engenharia fiscal.

Quanto às sinergias negativas – encontráveis em quase todos os processos de M&A – são as que reduzem valor no processo de fusão & aquisição de uma empresa.

Podem ter várias origens. As mais tradicionais são às que provocam erosão na receita, via perda de clientes:

- por razões de análise de risco não querem ficar com um só fornecedor;
- duplicidades - já eram atendidos por uma das empresas com produtos semelhantes;
- perda de colaborador chave com relacionamento privilegiado junto a clientes;
- redução da qualidade do atendimento com junto à base de clientes existente para se dedicar mais a expansão de novos clientes;

E as mais comuns e relacionadas com desligamento de colaboradores, multas por cancelamentos contratuais, etc.

Por fim, atenção e cuidados com o otimismo exagerado nas estimativas de economia de custos.

### Conectando Oportunidades em Fusões & Aquisições



Os “value drivers” estão alinhados com a racional de investimento. E o sucesso na sua incorporação está na priorização de 20% das ações estratégicas relevantes no menor prazo de tempo possível, pois via de regra representam 80% dos valores econômicos esperados.

### 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

### Análise dos Direcionadores de Valor - “Value Drivers”

Os “value drivers” - direcionadores de valor - são iniciativas distintas que podem ser estruturadas e implementadas com resultados quantificáveis e sempre alinhadas com as fontes de valor da racional de investimento. Deve-se ter o cuidado em focar nas ações estratégicas relevantes e mensuráveis com maior probabilidade de êxito no menor prazo de tempo possível, ou seja, o sucesso está na priorização de 20% das ações corresponderem cerca de 80% dos valores econômicos esperados.

#### “Value driver” de geração de receita

Um típico “value driver” relacionado com geração de receita é o que envolve cross-selling de produto ou serviço de uma empresa para a base de clientes da outra empresa em uma unidade de negócios ou de território geográfico específico.

#### “Value driver” de redução de custos

De outro lado, um típico “value driver” de redução de custos decorre da consolidação de duas bases industriais dentro da mesma região, ou alavancagem do poder de compra de maiores volumes por conta da união das duas empresas.

Melhorias nos processos compreendendo a transferência das melhores práticas entre as empresas, aproveitando conhecimentos detidos para alcançar melhores patamares de produtividade e rendimentos.

#### Captura de “value driver”

O sucesso na captura de cada “value driver” requer a implementação de muitas tarefas inter-relacionadas e geográficas.

Após identificados e priorizados os “value drivers” a etapa seguinte é a construção de casos práticos para cada iniciativa baseada nas suas finalidades, benefícios e atributos qualitativos e quantitativos. A partir daí, são detalhados as ações do projeto que visam apropriar os “value drivers” mapeados.

Na definição da estruturação dos casos práticos dos “value drivers” começa-se a partir dos elementos:

- **qualitativos**
- **quantitativos.**

Entre os qualitativos, destacam-se os elementos essenciais do núcleo do “value driver” tais como: sua descrição detalhada; etapas críticas; premissas operacionais e suas inter-relações; restrições e riscos; relações e impactos junto às áreas afins.

Por sua vez os elementos quantitativos tem como núcleo os benefícios financeiros e incluem: análise financeira e seus impactos; métricas de desempenho e cronograma.