



# Post Merger Integration

Alavancas para uma integração de sucesso

# Bem-vindo!

Este conteúdo é o oitavo de uma série de ***e-books*** que abordarão tendências, metodologias e boas práticas de gestão relacionadas a temas das nossas principais *offerings*:



Value Creation Practices



Supply Chain



Finance



Digital



Growth Strategy & M&A



Public Services

Conheça outros conteúdos no nosso ***blog*** - construa **conexões que prosperam e valores que transformam a sua empresa.**

# Sumário

## 01 Contexto

- Importância do PMI
- Principais Desafios

## 02 Abordagem

- Jornada do M&A
- Identificação de Sinergias e Oportunidades
- Principais Vertentes e Diretrizes
- Gestão e Governança

## 03 Jeito Peers

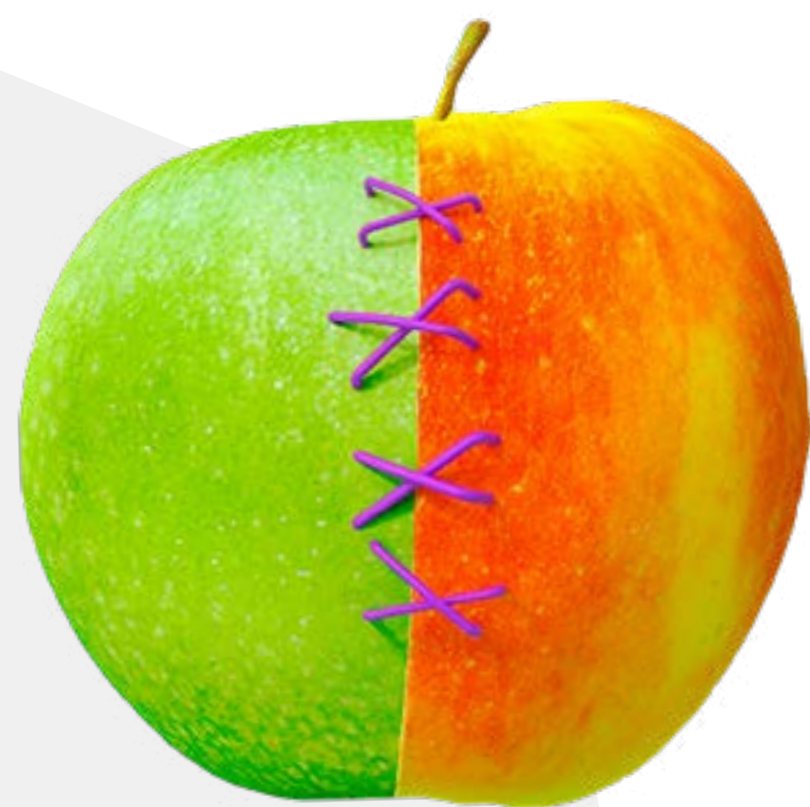
- Abordagem Peers

# 01 Contexto

---

# INTRODUÇÃO

A fusão de empresas é uma prática estabelecida no mercado que possibilita que empresas ampliem sua carteira de clientes, portfólio de produtos, regiões de atuação ou se apropriem de novas tecnologias, de forma mais acelerada que o crescimento orgânico.



Para realizar a fusão entre duas empresas, decisões estratégicas precisam ser meticulosamente calculadas e possíveis riscos precisam ser previstos, uma vez que os números de aquisições realizadas que não terminaram alcançando seus resultados esperados ainda são relativamente altos:

## 70 a 90%

Das aquisições realizadas geralmente não tem êxito\*

Essa taxa pode ser significativamente reduzida garantindo o alinhamento entre os objetivos de M&A e a estratégia corporativa, além de uma

Due Diligence exhaustiva e uma boa estruturação do PMI. Ainda, quando bem planejadas e bem executadas, as fusões podem se mostrar um caminho excepcional para empresas que teriam seu crescimento estagnado caso não se unissem a outra companhia. A soma dos processos e valores de duas empresas, quando bem equilibrada e executada, pode agregar muito valor aos negócios de ambas envolvidas.

É aí que entra o **processo de integração pós-fusão**, que contempla todas as decisões, ações e ajustes que serão feitos para alcançar a maior sinergia possível entre as empresas envolvidas na fusão.

## A importância de um plano de implantação bem estruturado para o processo de integração

Um velho ditado compara o processo de fusões e aquisições à tentativa de completar um grande quebra-cabeça quando sua mão direita e sua mão esquerda nunca trabalharam juntas e, para piorar, com uma infinidade de peças pequenas. É vital que essas partes trabalhem perfeitamente com um planejamento e se comuniquem para concluir o negócio.

1

Permite o detalhamento de papéis e responsabilidades, sistemas utilizados e cultura da empresa adquirida

2

Identifica riscos e fragilidades e estrutura planos de implantação para a mitigação desses impactos

3

Elaboração do roadmap de implantação com o cenário validado a quatro mãos

4

Garantia de captura de valor a partir da redução de custo e padronização de processos

# INTEGRAÇÃO VS. OPERAÇÃO: PONTO DE EQUILÍBRIO

CLIENTES

FORNECEDORES

COLABORADORES

OPERAÇÕES

Durante a etapa do Deal toda a cadeia de valor terá grandes desafios entre a integração e a nova operação. **Enquanto as duas empresas precisam se adaptar a nova realidade de processos, sistemas e stakeholders, a gestão do dia-a-dia da empresa não pode ser deixada de lado.** Em ambas etapas, algumas perguntas podem ajudar a conduzir os pontos de decisão:

## Foco da Integração

Como fazer as mudanças necessárias para o novo negócio? (produtos, locais e serviços)

Como fazer a racionalização da cadeia de suprimentos?

Como fazer a reestruturação e/ou realocação de colaboradores?

Como fazer a integração das operações (processos e sistemas)?

## Foco da operação

Como reter os clientes?  
Como prospectar novos clientes?

Como manter o bom relacionamento com fornecedores?

Como fazer o desenvolvimento e manter o engajamento dos colaboradores?

Como manter a estabilidade operacional?

# DESAFIOS DE UMA INTEGRAÇÃO



## Sinergias

- Avaliação completa e realista
- Priorização e planejamento
- Sistemas de mensuração e acompanhamento funcionando



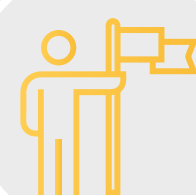
## Integração

- Manutenção do ritmo da integração e cumprimento do planejamento
- Implementação de projetos de maior valor agregado
- Disponibilidade de recursos



## Cultura

- Efetividade Change Management
- Captura e compartilhamento de conhecimento
- Envolvimento de diversos níveis hierárquicos




## Governança

- Estruturação de governança para gerenciamento da fusão
- Aderência incentivos liderança com plano de integração
- Alinhamento entre a alta gestão



# 02 Abordagem

---



**Antes de focar na operacionalização e integração das empresas, é preciso entender a jornada do M&A desde a estratégia até o pós deal**

# AS TRÊS ETAPAS DO M&A DE GERAÇÃO DE VALOR

## Execução da integração em cada Value Stream da companhia com aumento de maturidade e captura de sinergias

### 1. Value Definition

#### Estratégia de M&A

- Alinhamento com a estratégia corporativa
- Definição das alavancas de crescimento
- Estabelecimento do modelo de crescimento inorgânico
- Busca por players no mercado e seleção de targets

### 2. Value Creation

#### Execução da transação

- Análise de viabilidade e atratividade da transação
- Avaliação dos riscos, oportunidades, sinergias
- Planejamento do processo de integração
- Execução da virada e atenção nos principais fatores (pessoas, cultura, processos e sistemas)

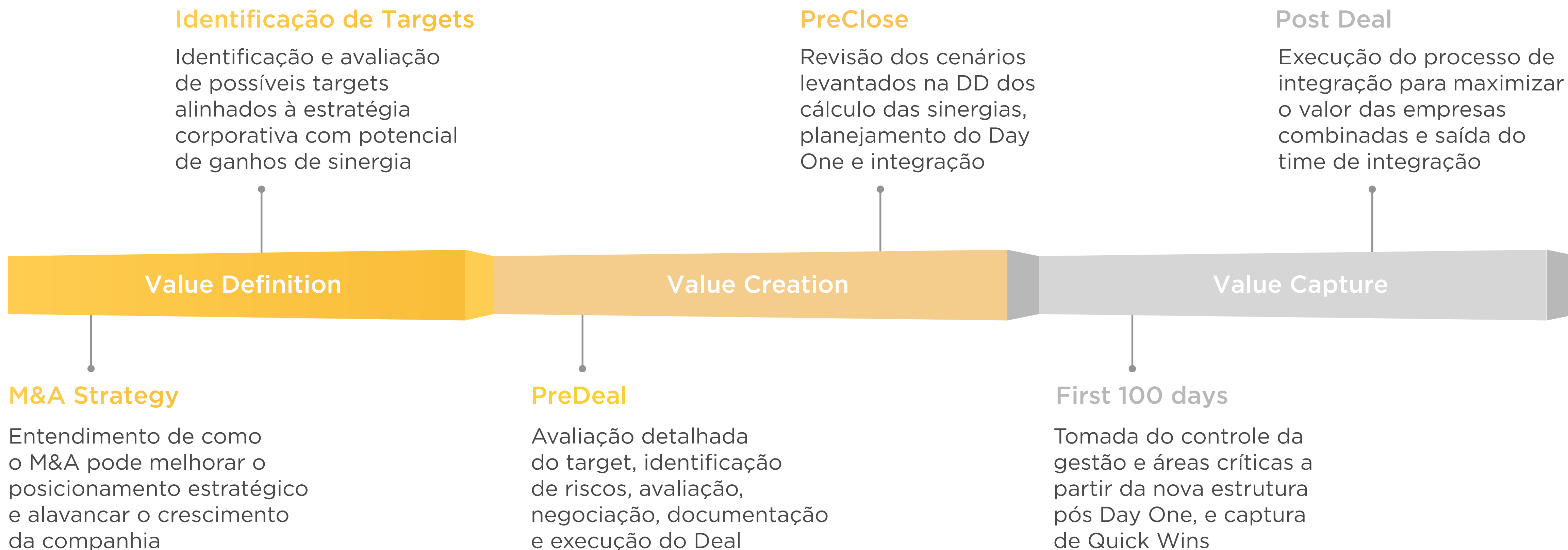
### 3. Value Capture

#### Operação e Acompanhamento

- Execução do modelo planejado de integração
- Início da operação com a nova companhia
- Visão segmentada (primeiros 100 dias vs. integração)
- Manutenção do esforço para captura das sinergias

# MAPA DO M&A

A partir das três macro etapas, estabelecemos o caminho a ser percorrido em cada uma delas durante a sua jornada de M&A



# CONDUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE INTEGRAÇÃO

Em um processo de integração elencamos os principais fatores de sucesso durante o planejamento e execução da integração.

## Setup alinhado com a estratégia

### Objetivos da Integração

- Definir objetivos estratégicos da integração
- Ter o cronograma macro da integração com marcos do Day One, saída do time de integração, etc.

### IMO empoderado

- Definir uma estrutura robusta, com autonomia para decisões rápidas
- Definir rotinas de report com corpo executivo para traçar rotas de atuação

## Fatores de sucesso

### Acompanhamento de sinergias

Tomar decisões para captura de sinergias de forma sustentável

### Roadmap de iniciativas

Definir e priorizar iniciativas com ganhos de curto, médio e longo prazo (processos) e caminho crítico

### Mapeamento profundo

Ter de forma clara, os principais processos core e BackOffice e pessoas chave da companhia

### Change Management estruturado

Manter um processo transparente, com atenção às questões culturais

# A JORNADA DO PMI

Voltando para a linha do tempo, encaixamos as principais vertentes do PMI nas respectivas etapas a serem percorridas.

### Conceito:

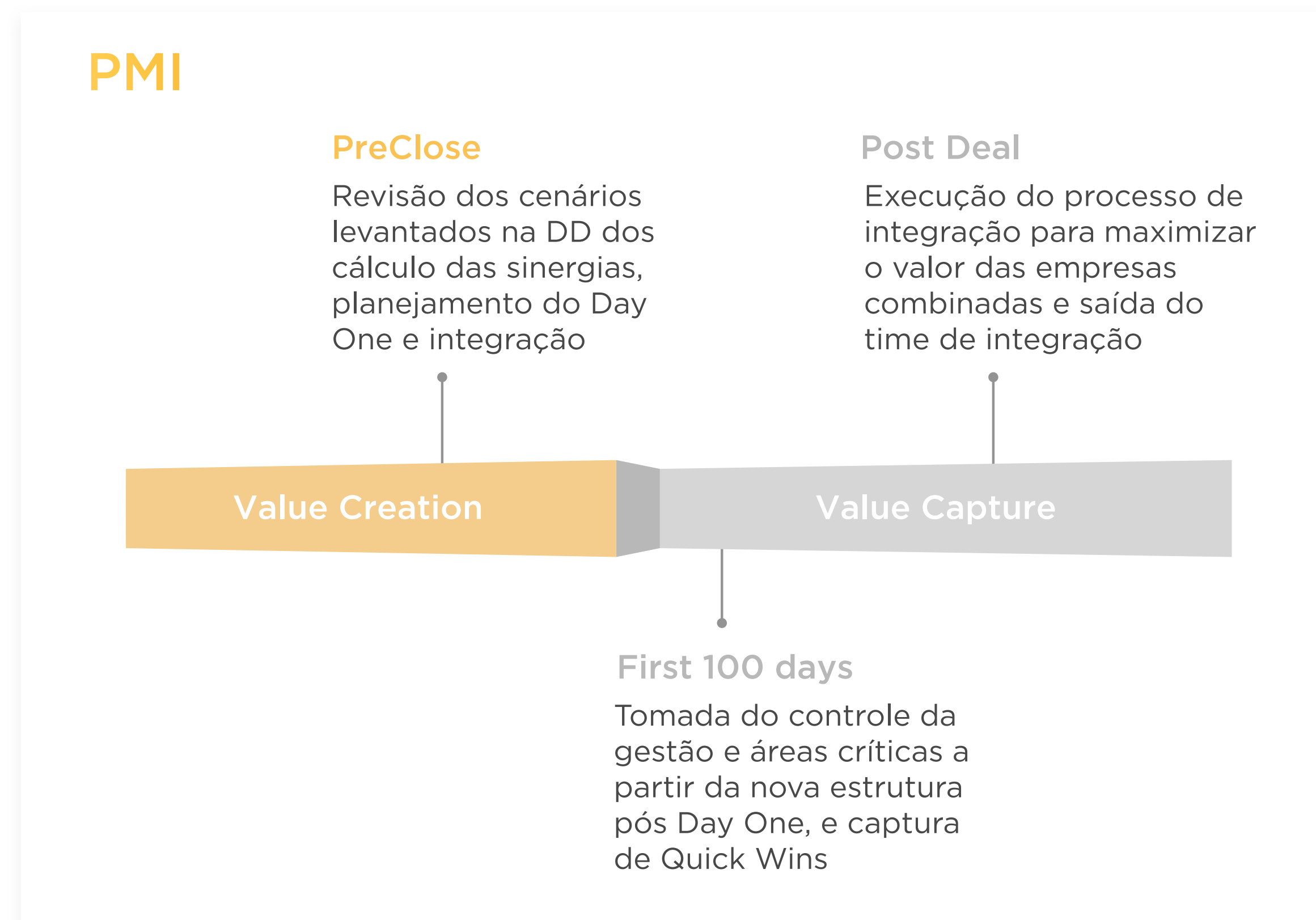
Etapa que consiste na execução do processo de integração entre as empresas. Compreende desde o Signing até a saída do time de integração.

### Principais Stakeholders:


Clean Team\*  
Time de integração  
Liderança de transição (ou definitiva)  
Comitê executivo

### Objetivos da etapa:

Planejamento e execução da integração  
Implementação da nova estrutura e cultura  
Retenção das pessoas e conhecimento  
Captura de sinergias e geração de valor  
Revisão dos processos (core e suporte)



\*Comitê multidisciplinar de ambas empresas para conduzir os fóruns de integração



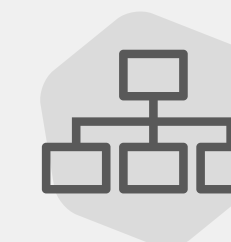
Para o sucesso do PMI, é necessário atuar tanto de forma estratégica, como tática e operacional

# IDENTIFICAÇÃO DE SINERGIAS E OPORTUNIDADES

O cálculo inicial das sinergias, em geral, ocorre na etapa predeal, mas pode ser iniciado também na etapa preclose.



Acurácia das estimativas



Probabilidade de alcance



Tempo de implementação



Custo de implementação



# PRINCIPAIS VERTENTES DO PMI

Uma vez entendidas **as sinergias e oportunidades**, é necessário estruturar um planejamento estratégico e um roadmap para viabilizar a integração.

Desse modo o PMI é o suporte mais eficaz para capturar sinergias através da implementação dessas oportunidades.



# DIRETRIZES DA IMPLANTAÇÃO

Para planejar o processo de integração, existem formas distintas que podem ser seguidas por uma corporação.

## Estabilização da operação



### Passagem de bastão

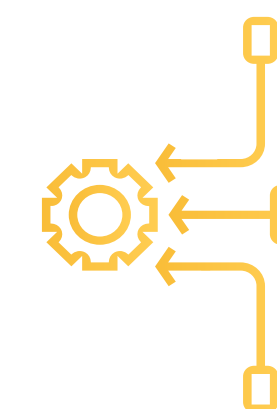
Estruturação de atividades e rotinas requeridas para a transferência da gestão dos processos impactados por mudanças da estrutura organizacional



### Convivência de curto prazo

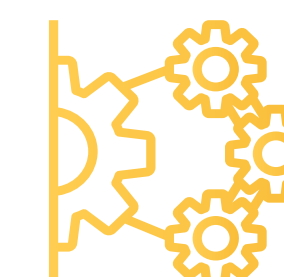
Definição de modelo aderente a uma estratégia de estabilização da operação e uma gestão unificada, não considerando a integração de processos, controles ou estruturas físicas

## Integração da operação



### Convergência médio prazo

Construção do modelo em linha com a estratégia de integração de processos e controles, principalmente dos elementos que não possuem grande dependência com TI



### Integração

Construção do modelo aderente a uma estratégia de integração completa da operação, principalmente dos elementos comprovadamente relevantes para a otimização do negócio

# DIRETRIZES DO NEGÓCIO

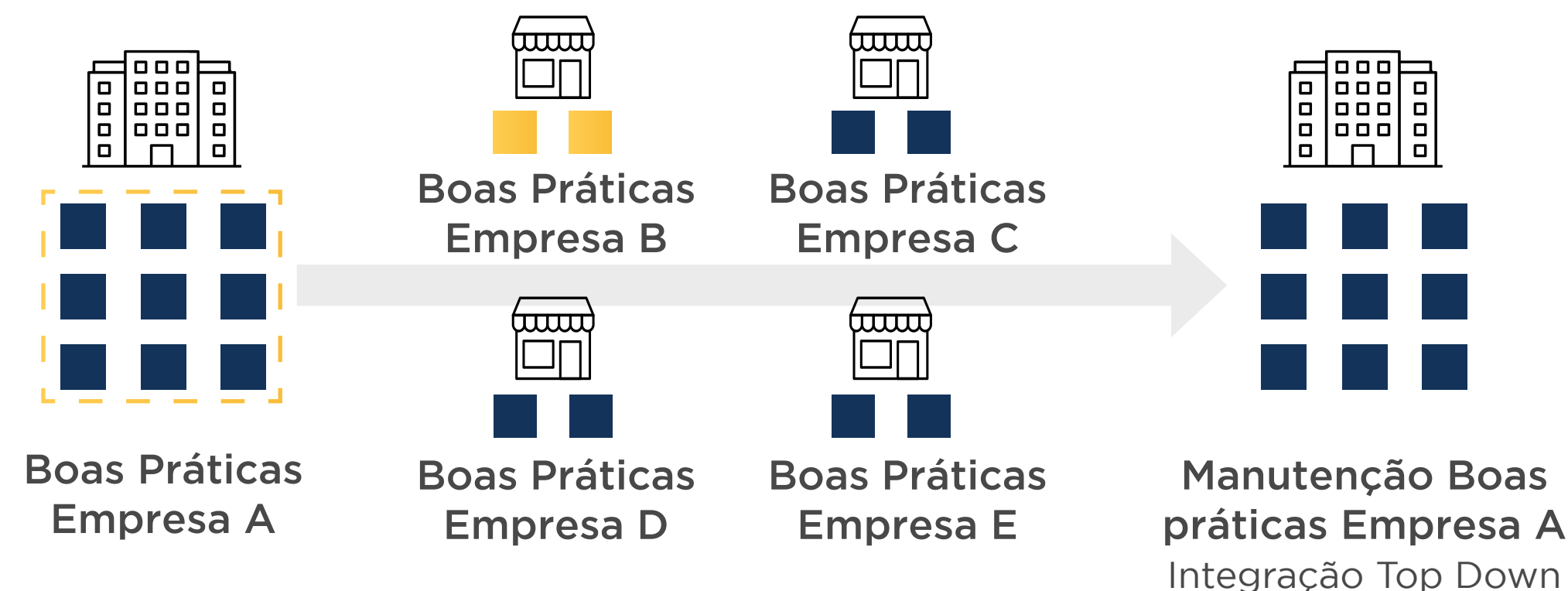
Outra decisão a ser tomada durante o planejamento da integração se refere às diretrizes do negócio.

Geralmente, quando empresas de grande porte absorvem empresas de pequeno porte ao grupo, também prevalecem as suas as diretrizes do negócio.

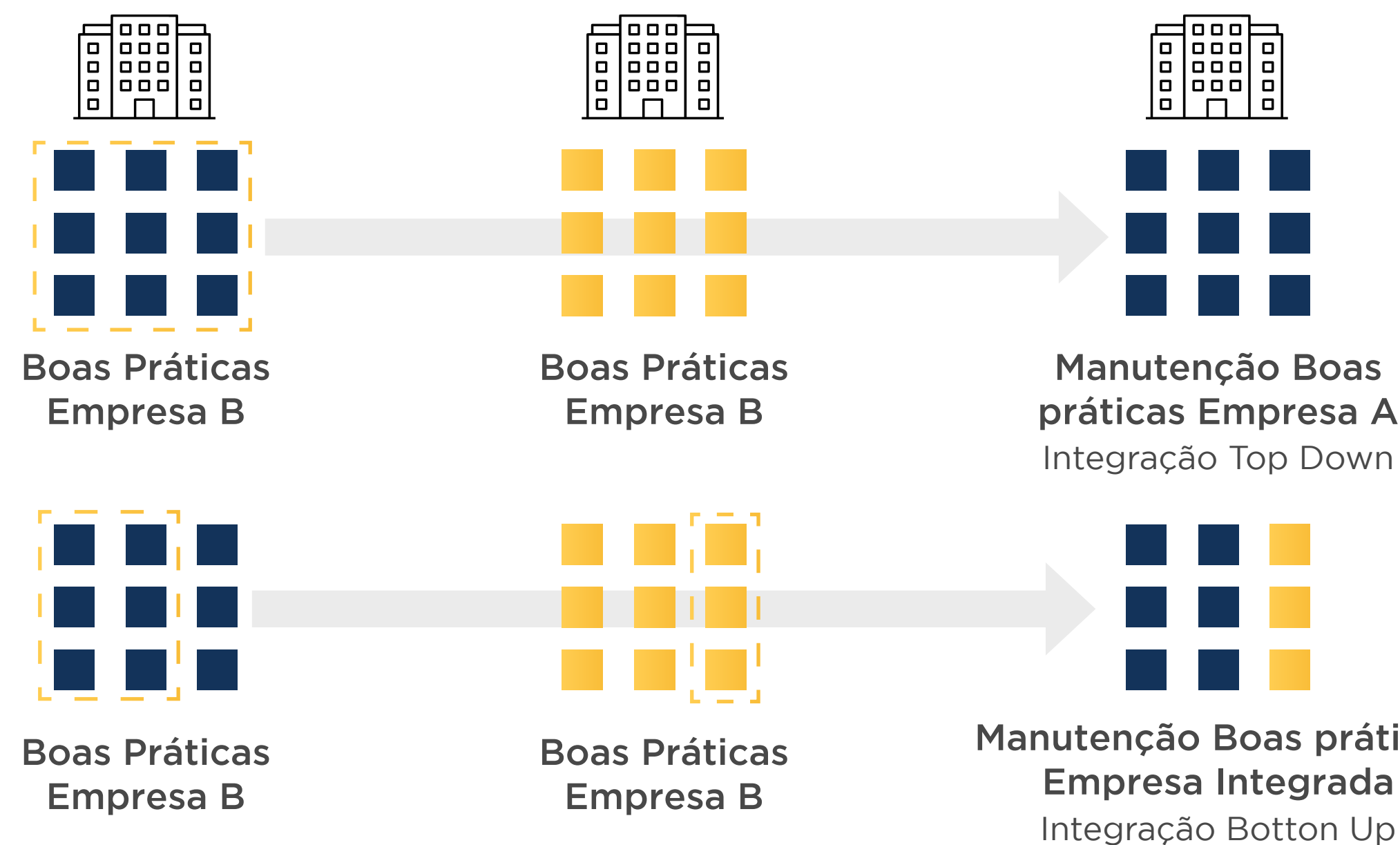
Já quando empresas de grande porte compram empresas do mesmo tamanho, as decisões de integração podem ser, como ilustrado acima, uma manutenção das práticas para encontrar um ponto de equilíbrio.

A opção mais recomendada neste caso é analisar as oportunidades da empresa adquirida como processos, plataformas e cultura e assim realizar uma melhor construção das diretrizes.

Integração empresas grande e pequeno porte

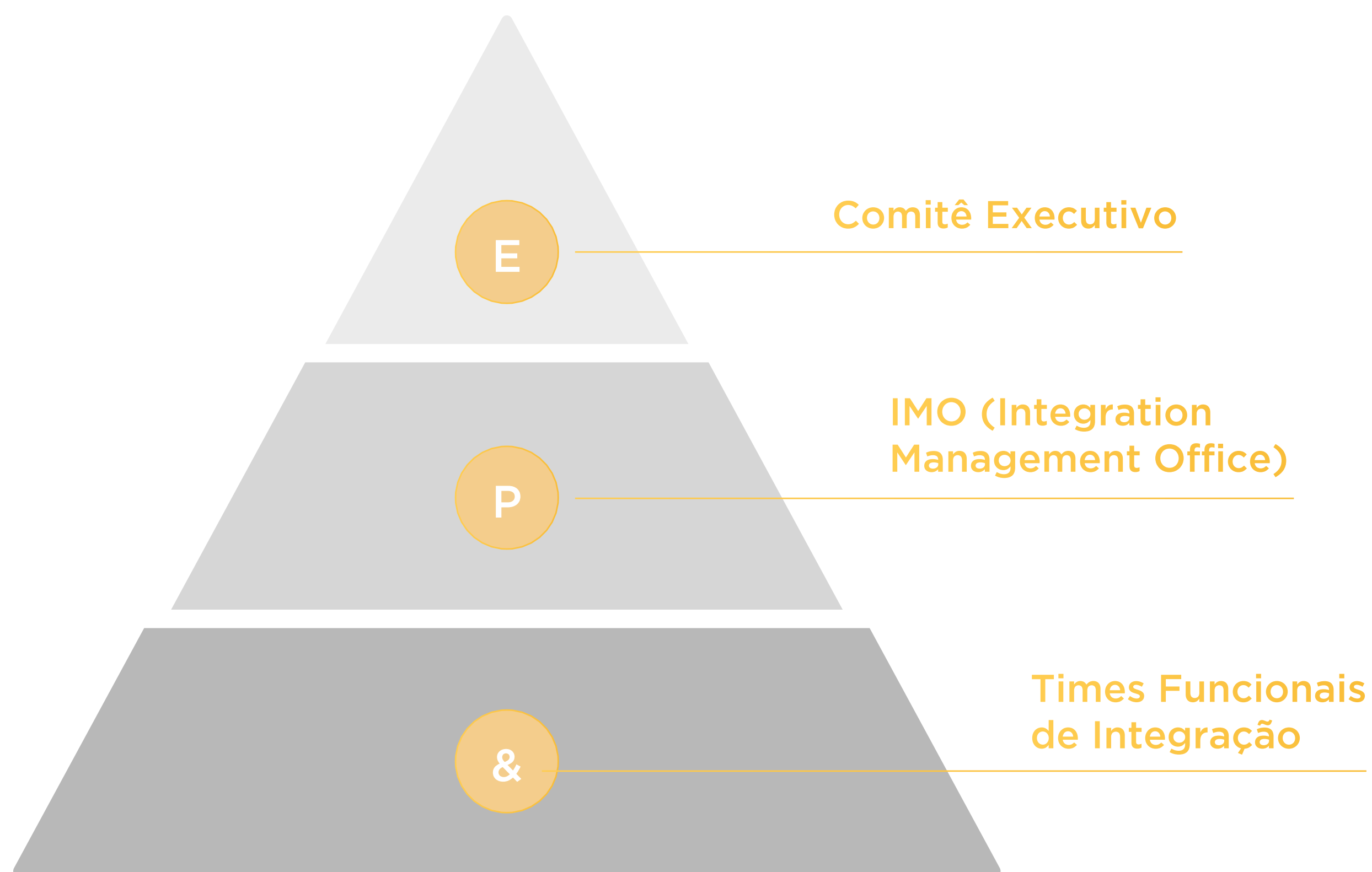


Integração empresas de grande porte



# GESTÃO E GOVERNANÇA

Para a condução do PMI, é necessária uma governança estruturada que tem como objetivo conduzir e dar visibilidade da integração



O papel do comitê executivo é de fornecer a liderança estratégica da integração para facilitar tomada de decisão e resolução de problemas.

***Rotinas de gestão: quinzenal***

O IMO tem o papel de gestão, planejamento e direcionamento do projeto, acompanhando os times funcionais e escalando problemas maiores para Comitê Executivo

***Rotinas de gestão: semanal***

Os assuntos operacionais da integração são de responsabilidade deste time. Tudo que é produzido, como análises e reports e deve estar alinhado ao planejamento e serão validados pelo IMO.

***Rotinas de gestão: diária***



# PESSOAS & CULTURA

Em um processo de fusão e aquisição, as pessoas representam um dos ativos mais valiosos das organizações e um dos principais motivadores para a conclusão de uma transação.

Mesmo empresas com negócios semelhantes trazem consigo a sua própria história que se refletem em suas Pessoas & Cultura, ter um plano robusto endereçar esses temas é um fator chave para o sucesso em processo de integração e que assegura a perenidade da nova organização.

A **fusão de culturas** consiste em harmonizar hábitos, linguagens, costumes e melhores práticas.

Alterações em como os integrantes da empresa costumam lidar com seus processos e rotinas exigem planejamento, organização e persistência, podendo se levar anos para a consolidação de uma cultura unificada.

O período de co-construção da uma nova cultura é extremamente delicado. Dessa forma, é fundamental que a gestão esteja atenta no impacto que uma mudança dessa magnitude traz na vida das pessoas, buscando sempre estar atenta a oportunidades de melhorias ao longo do processo e que garantam a preservação dos talentos.



## PILARES PARA FUSÃO DE CULTURAS

Liderança Engajada

Transparência durante todo o processo

Rotinas de comunicações assertivas e regulares

Estabelecer o senso de Propósito e pertencimento

Desenvolver o sentido de engajamento e cooperação

# ABORDAGEM PEERS

Com experiência em diversos segmentos, a Peers atua nas diferentes Value Streams e áreas das empresas, conduzindo não só a integração, mas também o aumento de valor para companhias.

## Estratégia Corporativa

A partir da construção e definição da Estratégia Corporativa, podemos atuar em 3 campos:

1

### Value Creation

Soluções para aumentar eficiência na gestão e na operação nas diversas camadas da organização

2

### Growth Strategy

Soluções para o crescimento orgânico como Go To Market e Route to Market

3

### M&A

Soluções para o crescimento inorgânico, desde a concepção da estratégia, passando pela identificação de targets, due diligence e integração

# ENTRE EM CONTATO CONOSCO!



## **Miguel Vieira**

Associate Manager da Peers, com 20 anos de experiência profissional em diferentes indústrias como Telecom, Aeroespacial, Saúde, Seguros, Varejo, Alimentos, Educação, Luxo e Jóias, e private equity.

Líder da frente de M&A, possui ampla experiência no tema com atuação desde concepção da estratégia, identificação de targets, e due diligence; assim como no planejamento, execução e governança em projetos de integração e separação de empresas (PMI). Também atuou como gestor nas áreas de Estratégia, FP&A, PMO, Controladoria e Governança de TI. Formado em Administração de Empresas pela PUC, com MBA Executivo de Finanças pela FIA, além de participações em programas executivos do MIT (Digital transformation) e Stanford (Global Leadership).



## **Fernando Escobar**

Managing Director da Peers, atua em projetos de consultoria há mais de 12 anos, com participação em indústrias como Varejo, Educação, Saúde, Governos, Turismo, Financeira e Telecom.

Possui experiência em Estratégia, M&A, Go to Market Strategy, Transformação Digital, gestão de projetos Agile, reestruturação de empresas, desenho de processos, gestão da mudança e implantação de soluções tanto processuais como sistêmicas. Participou de projetos internacionais e algumas iniciativas globais. Formado em Engenharia Mecânica pela UNICAMP, com MBA Executivo de Finanças pelo INSPER, além de ter sido Conselheiro de um Grupo Educacional e empreendedor de uma rede de escolas de inglês.





## CONEXÕES QUE TRANSFORMAM

Consultoria de negócio & tecnologia, a **Peers Consulting** foi criada em 2012 e conta com profissionais com grande experiência em projetos voltados à transformações que geram valor, **deixando grandes empresas nacionais e internacionais mais eficientes e competitivas**. Desde então, a Peers é uma das consultorias que mais cresce no Brasil. **De forma sustentável, evoluímos aceleradamente em faturamento, resultado e equipe.**

Tem a característica de ser uma consultoria 'hands on', que atua de forma diferenciada, não se limitando ao diagnóstico e à apresentação de soluções, mas também **executando as ações propostas, monitorando resultados e atuando até mesmo como responsável pelo início da nova operação.**

Com ampla experiência em projetos junto a empresas líderes em seus segmentos e outras recém adquiridas pelos maiores fundos de private equity atuantes no Brasil, a **Peers atua em praticamente todos os segmentos de mercado.**

VISITE A PEERS EM:



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