



DIVULGAÇÃO / FALCONI

POR LECIANE GIORDANO BATISTA

Consultora Líder na Falconi, atua há mais de dez anos no setor de consultoria, com experiências no Brasil e Europa. Formada em Administração de Empresas pela UFJF, possui especialização em Gestão de Projetos pelo IETEC e lidera a implementação de projetos de *Post Merger Integration* pós-operações de M&A e projetos, com foco na melhoria dos resultados econômico-financeiros dos clientes.

ASPECTOS GERENCIAIS E DESAFIOS EM OPERAÇÕES DE M&A E INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO

Se por um lado a pandemia vem promovendo mudanças significativas na forma de trabalhar e consumir, impondo restrições que ameaçam a sobrevivência de setores inteiros, por outro, vem acelerando movimentos de fusão e aquisição no mercado, viabilizando estratégias de consolidação em segmentos específicos e apostas de entrada em novos mercados por empresas que desfrutaram de boa saúde financeira e disponibilidade de caixa para investir. Estes movimentos podem ser constatados no aumento de operações realizadas em 2020 frente a 2019.

Com o cenário econômico instável e tantas incertezas quanto à produção de vacinas e dimensões que uma 2.^a onda da Covid-19 pode alcançar, é imprescindível que essas operações sejam conduzidas com cautela, de forma a viabilizar não só os ganhos esperados, mas principalmente a sustentabilidade dos negócios adquiridos.

São muitos os casos de empresas que fracassam em seus movimentos de expansão, trazendo retornos aquém dos pretendidos. A grande maioria dos projetos de M&A (*Merger Integration*) realizados, não atinge as metas estabelecidas no *Business Case* e, dentre as principais razões, destacam-se:

- Empresas falham em gerenciar projetos e iniciativas ao não estabelecer o foco de atuação correto e deixar que atrasos críticos aconteçam.
- Gestores têm dificuldades em definir KPIs adequados e estabelecer metas compatíveis com os desafios de sinergia pretendidos.
- Falta aprofundamento nos processos, tornando míope o processo de análise e reduzindo o potencial de captura de oportunidades latentes.
- Empresas se esquecem de olhar para os problemas de rotina, que embora não representem grande potencial de resultado, ameaçam a estabilidade operacional e colocam em risco a continuidade do negócio.

Para não incorrer nos mesmos erros, a equipe designada para a condução de um PMI (*Post Merger Integration*) precisa ser capaz de conduzir um processo focado em manter os resultados da nova empresa estáveis, ao mesmo tempo em que captura sinergias e melhorias que visam adicionar valor ao negócio.

Não é um exercício simples e demanda um trabalho preliminar estruturado, mas alguns cuidados podem ser determinantes na hora de ir a campo:

- Estabelecer claramente os objetivos e diretrizes para a integração e definir um modelo de governança capaz de dar ritmo a sua execução e viabilizar a tomada de decisão sobre temas críticos.
- Definir um bom plano de 30 dias, mantendo o foco em rapidamente tomar conhecimento dos processos e negócio, efetuar as mudanças mais sensíveis na estrutura e mitigar riscos estratégicos para os acionistas.
- Estruturar um *Assessment* que permita a identificação de oportunidades de melhoria existentes nos resultados, processos, sistemas e pessoas, observando aspectos culturais e aplicando conceitos de gestão da mudança.
- Estabelecer indicadores para a mensuração dos objetivos de integração, que devem ser implantados no dia 1 e monitorados periodicamente até o final do processo.
- Preservar as operações em andamento, respeitando o conhecimento legado e a experiência local, focando no que é relevante e tem potencial de maximizar valor para o negócio.

Promover a integração de empresas pode parecer complexo e repleto de riscos, contudo o elemento chave está na gestão: investindo tempo planejando o processo e garantindo a sua aderência ao planejamento original. Obtém sucesso aquele que não perde de vista os objetivos iniciais pretendidos e possui disciplina na execução dos planos elaborados. ■

A Falconi é a maior consultoria de gestão brasileira, fundada por Vicente Falconi. Reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas por meio de técnicas de gestão, possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 5.300 projetos ao longo de 30 anos de história. Envie suas sugestões de temas ou dúvidas para falconi@loures.com.br

