

TI em M&A: Aumentando as chances de uma integração de sucesso

Em toda fusão ou aquisição, ao integrarem seus sistemas de TI as empresas enfrentam duas necessidades conflitantes. As unidades de negócio querem iniciar a venda cruzada de produtos e serviços da nova organização assim que possível, visando o aumento de receita. As áreas de TI, adotando uma visão de longo prazo, querem investir o tempo e o esforço necessários para integrar os sistemas de forma eficiente. Os dois objetivos são críticos para o sucesso da fusão—e o quanto antes eles forem atingidos, mais rápido TI pode começar a gerar valor incremental para o novo negócio (veja Figura 1).

Contudo, frequentemente, os executivos perdem um tempo valioso nas primeiras semanas ou meses após o fechamento da operação, por demorarem demais a tomar decisões sobre assuntos críticos como em quais plataformas a nova organização irá operar ou qual a melhor abordagem para a integração de TI. Frequentemente, eles focam em questões erradas, incluindo projetos de baixa prioridade como a fusão de emails, intranets ou

outros sistemas que poderiam continuar operando independentemente, ou através de conexões, sem impactar o novo negócio.

Em integrações de TI bem-sucedidas, os executivos trabalham de forma ágil para determinar quais decisões são mais importantes, e como tomá-las rapidamente. Isto reduz as incertezas sobre como a empresa irá integrar suas plataformas e qual o estado final esperado.

- Ao final do primeiro mês, os executivos deveriam ter uma clara ideia dos objetivos e hipóteses da integração de TI (veja Figura 2).
- No final de três meses, eles deveriam saber o formato e a composição das futuras plataformas de sistemas de aplicações integradas, assim como o quanto eles precisam investir e onde conseguirão os recursos. Neste momento, os executivos deveriam também saber onde a integração é mais importante, quais sistemas podem continuar operando independentemente e onde as conexões serão suficientemente boas por algum tempo. Eles também

Figura 1: A integração de TI deve balancear os objetivos de curto e longo prazo da integração de negócio

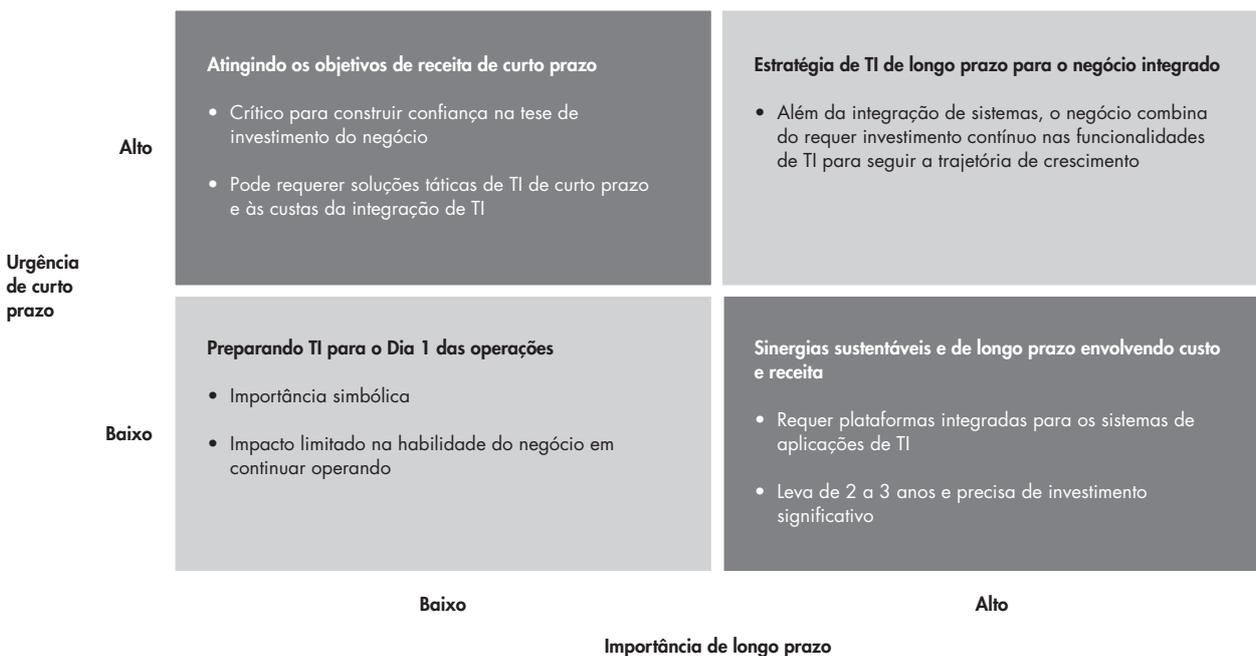
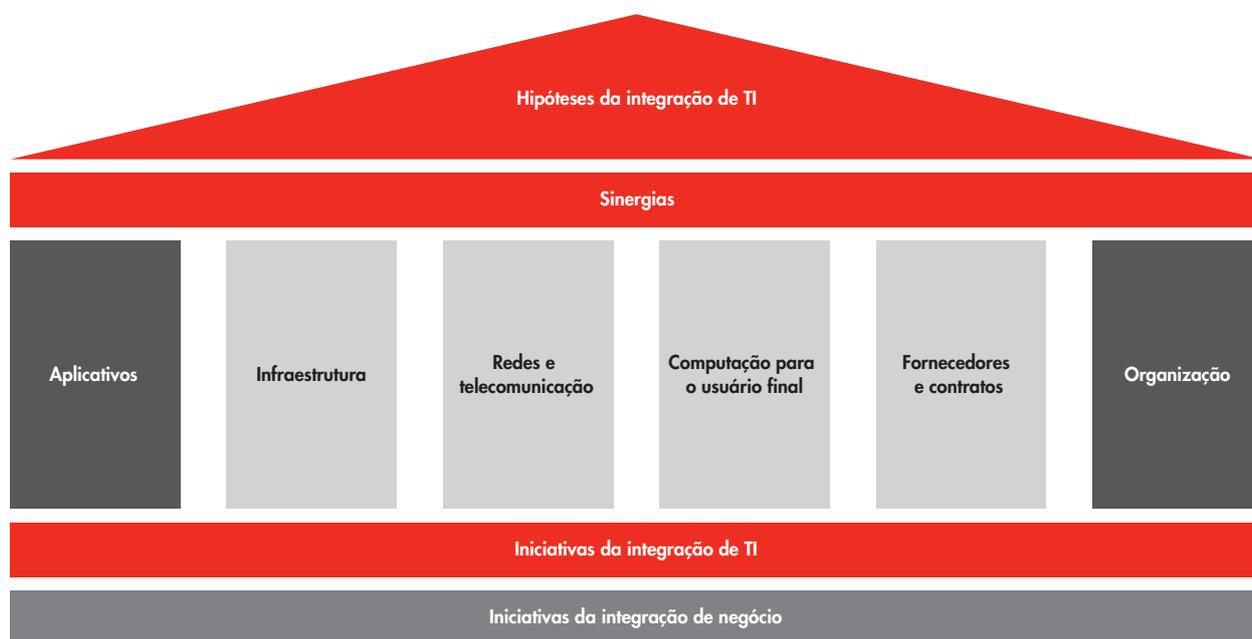


Figura 2: Uma integração de TI bem-sucedida começa com hipóteses de integração e reforça a importância de escolher a plataforma de aplicações e a estrutura organizacional corretas



Fonte: Bain & Company

precisam ter definidos os benefícios esperados e como gerenciar os riscos da implantação.

- Depois do primeiro ano, os sistemas integrados deveriam entregar pelo menos metade das sinergias de custo e receita, estimada na tese de investimento da operação. A integração deveria estar completa em dois ou três anos.

Fazer isto corretamente é ainda mais importante em um cenário em que as baixas taxas de juro e o capital abundante estimulam mais fusões e aquisições. Os esforços são recompensados: levantamentos realizados pela Bain mostram que empresas envolvidas em fusões e aquisições entregam maior retorno total aos acionistas (4,8%) do que aquelas não envolvidas (3,3%). Dado o papel crítico que TI possui em determinar o sucesso de fusões em entregar o valor esperado, as principais decisões estratégicas não pertencem apenas aos executivos de TI, mas também aos *CEOs* e outros executivos sêniores. Idealmente, executivos de TI deveriam elaborar as recomendações, e então trabalhar com o *CEO* e executivos de outras áreas na tomada de decisões. O modelo de governança da organização pós-fusão também ajudará a deter-

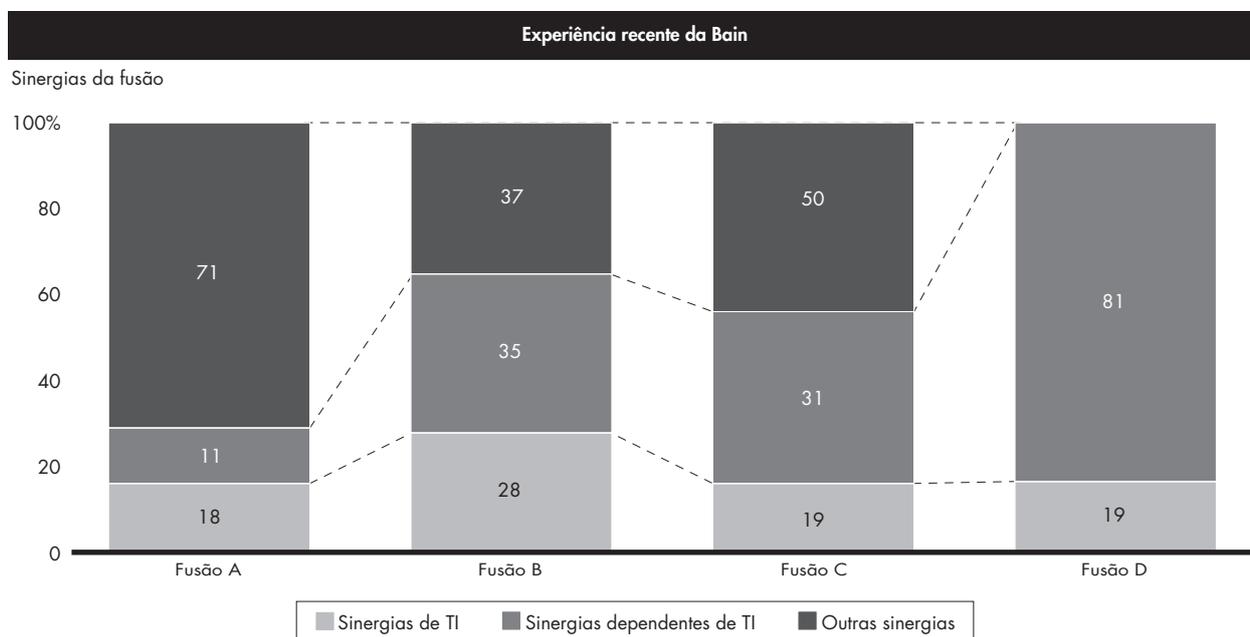
minar quem vai tomar estas decisões. Quando um sócio dominante está comprando outro, as decisões tendem a ser mais fáceis (e rápidas) do que em fusões igualitárias.

Definindo os objetivos da integração

O primeiro passo em uma fusão bem-sucedida de organizações de TI—e aquele que muitas vezes é esquecido—é determinar o papel de TI no suporte à tese de investimento da operação. Esta importante primeira decisão esclarece o valor para o negócio que TI contribuirá durante a fusão (veja *Figura 3*). Uma vez que os princípios da integração de negócios estão claros, eles criam uma base sólida para a tomada das demais decisões.

Com os objetivos de negócio da integração claros, a equipe pode decidir qual a plataforma que melhor prepara a empresa para o sucesso futuro—seja usando o sistema de uma única empresa, empregando um sistema híbrido ou continuando a operar os sistemas de cada empresa de forma independente. Com esta decisão tomada, outras decisões sobre infraestrutura, organização, fornecimento e terceirização tornam-se menos complexas.

Figura 3: Sinergias dependentes de TI contribuem para 30% a 60% dos benefícios da fusão



A fusão entre a Kraft Foods e a Cadbury em 2010 mostra como responder as questões certas com rapidez pode ajudar a garantir uma integração bem-sucedida. Uma das oportunidades mais atraentes da fusão era o potencial de venda cruzada dos produtos de cada empresa no canal de distribuição da outra. A Kraft Foods era forte em alimentação e lanches na América do Norte e Europa, enquanto a Cadbury tinha uma sólida base de consumidores para seus produtos de confeitaria na Europa, Índia, Austrália e outros países da Commonwealth. Para a venda cruzada, a empresa precisava de uma plataforma única. A Kraft Foods havia gasto vários anos consolidando seus sistemas e estava indo em direção à posição de ter três plataformas regionais—na América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico. A Cadbury tinha plataformas de aplicações mais distribuídas, com 15 plataformas-chave e o objetivo de consolidá-las em 9. Os executivos decidiram migrar todos os negócios da Cadbury para as plataformas da Kraft Foods, porque elas eram mais modernas e suportavam múltiplos modelos operacionais, e a Kraft Foods era duas vezes o tamanho da Cadbury. A Kraft Foods também tinha um bom histórico de consolidação e implantação de seus sistemas. No intervalo de um ano, a nova empresa havia atingido metade das siner-

gias projetadas, sendo que a integração completa de TI foi finalizada em três anos.

Marcas de uma integração bem-sucedida

Além de começar com as perguntas certas e obter um claro entendimento dos objetivos, as integrações bem-sucedidas compartilham uma série de outros princípios pragmáticos que ajudam a garantir o seu sucesso nos dias e meses que sucedem a fusão.

- **Foco em receita.** Muitas empresas focam em corte de custos imediatamente após a fusão, mas a primeira obrigação deveria ser perseguir novas receitas, mesmo que isto signifique rodar dois sistemas de TI de forma independente por algum tempo. A vantagem da venda cruzada de produtos e serviços combinados através da base de consumidores de ambas as empresas geralmente supera de longe as reduções de custos. Na maioria das fusões de empresas aéreas, por exemplo, sinergias de receita são um alvo maior do que corte de custos. Por isto, faz sentido, por exemplo, escolher rapidamente qual sistema de reserva de passageiros melhor atende

às necessidades dos consumidores e criar valor a partir da venda das rotas de cada empresa para ambas as bases de consumidores.

- **Agir rápido para suportar os objetivos do negócio.** Os executivos de TI muitas vezes querem escolher e unir as melhores partes do sistema de cada organização. Mas os custos de selecionar e reconectar estes sistemas podem ultrapassar os benefícios potenciais. Uma estratégia mais pragmática é escolher o melhor sistema “âncora”—o de reservas, por exemplo, no caso de empresas aéreas—e então considerar conviver com sistemas auxiliares que estão amarrados a este. À medida que a integração continua, os executivos vão querer ponderar o valor de mudar estes sistemas frente os respectivos custos.
- **Priorizar impiedosamente.** Alinhar as decisões com os objetivos do negócio, e executá-las de forma rápida e decisiva. Os líderes não se coíbem de cortar projetos grandes que não são mais essenciais, mesmo que isto seja doloroso para os donos dos projetos. Por exemplo, durante uma integração na área de Fertilizantes na América Latina, alguns projetos foram paralisados, como a unificação do CRM entre as unidades, e outros mantidos, caso da transformação dos sistemas da unidade de um dos países.
- **Mantenha os talentos.** As pessoas enfrentam muitas incertezas e ansiedades durante uma fusão, é então demasiadamente importante que os gerentes sêniores se comuniquem ativamente com os melhores talentos. Bons profissionais podem deixar a empresa durante a integração se eles pensam que o acordo pode limitar seus futuros. Num caso de integração de empresas na América Latina, os dois primeiros níveis das áreas de TI da empresa adquirida foram mantidos desde o primeiro momento de assinatura do acordo, de forma a garantir também a retenção dos melhores talentos da organização.

Além da fusão

Um dos riscos inerentes em fusões é que, com todos os gestores focados na integração, o departamento de TI pode desviar-se da sua jornada de longo prazo, que envolve o desenvolvimento de tecnologias que suportam as ambições de crescimento da empresa. Pode ser útil alocar uma equipe especificamente para procurar outras oportunidades além da fusão, e para continuar desenvolvendo aplicações em linha com a estratégia de TI da nova empresa, assim como para experimentar novas tecnologias que possam contribuir para o crescimento futuro, por exemplo, a análise avançada de dados e computação em nuvem.

Como exemplo, em um projeto de integração na área de insumos agrícolas no Brasil, a equipe local montou uma lista de projetos que seriam represados para que o foco das atividades estivesse voltado à integração, contudo, o time global continuou trabalhando em projetos de longo prazo, passando então a incluir nos projetos de escopo global a operação recém adquirida.

É importante também estabelecer limites que sinalizam explicitamente a transição entre a integração da fusão e a volta às atividades corriqueiras do negócio. As mudanças continuarão indubitavelmente, mas em algum ponto a ênfase vai da integração para a transformação, possibilitando que a nova empresa siga em frente como um negócio único e integrado. 

Sachin Shah, Marc Lino e Vishy Padmanabhan.

Versão em português: Jean-Claude Ramirez, Franz Bedacht e Rodolfo Taveira

Contatos dos líderes da prática de TI na América do Sul:

Jean-Claude Ramirez em São Paulo (jean-claude.ramirez@bain.com)

Franz Bedacht em São Paulo (franz.bedacht@bain.com)

Bernardo Sebastião em São Paulo (bernardo.sebastiao@bain.com)

Para mais informações, visite www.bain.com