Grant Thornton

An instinct for growth™

Encontro de conselheiros 2016

Ética, inovação e liderança em operação de M&A

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Operações de M&A

- situação econômica do Brasil abre oportunidades para M&A
- cerca de 30% das principais organizações mundiais consideram M&A em sua estratégia
- insucesso da operação de M&A

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Riscos éticos enfrentados em processos de M&A

- operação que atende interesses pessoais e não da empresa
- aquisição de uma empresa que tenha cultura corrompida
- parte das receitas auferidas devido à praticas coruptas (valuation não se confirma)
- risco reputacional
- perda de eficiência da nova gestão para adequar a empresa à nova cultura
- gestão ética da integração

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

A cultura no processo de M&A

- condutas antiéticas aumentam a probabilidade de insucesso do M&A
- sucesso não é a assinatura do ***closing***

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Insucesso na integração

- insucesso na obtenção de resultados nos primeiros 18 meses
  - demissões voluntárias
  - baixo moral
  - redução de produtividade
  - ressentimento com o comprador

Insegurança e instabilidade

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Liderança do conselho em operações de M&A

- manter a conduta ética atual da empresa
- desafio em manter e motivar melhores empregados e melhores práticas
  - gerenciar expectativas, preocupações e medos
- postura proativa e não reativa
  - controlar decisões operacionais que tem impacto estratégico

Conselho guardião da cultura da empresa

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Ética na integração

- comprometimento com PJ e não PF
  - tratamento justo com todos - meritocracia
  - manutenção de respeito com a empresa adquirida
  - importância da abertura autêntica – não assumir conhecimento do melhor
  - todos os eforços para minimizar choque cultural

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Ética na integração

Ética em negócios é a expressão cognitive através da percepção dos ***stakeholders***

A falência da integração cultural e psicológica

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

M&A – novas necessidades

- Due Diligence tradicional – necessária, mas não suficiente
  - mapeamento do capital humano
  - avaliação de passivo comportamental
  - incompatibilidade de identidade
- planejamento de comunicação do início ao fim
- absorver o melhor das duas culturas

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Avaliação das culturas - identidade

Cultura do poder

Tradição e lealdade

Cultura das regras autocrática

posição, *status* e autoridade

Cultura da missão/ metas

Autonomia e creatividade

Cultura pessoas /colabração

Igualitária em princípio, e compartilhamento

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

M&A – possíveis choques de culturas

Adquirente	Adquirido	Integração	Comentários
Poder	Poder	Problemática	Depende do carisma do executor da interação
Poder	Regra Missão Colaboração	Potencial desastre	Resistência na assimilação da cultura. Colisão cultural e alta taxa de demissão
Regras	Poder	Potencial bom	Assimilação mais suave
Regras	Regras	Potencial bom	Assimilação suave
Regras	Missão	Potencial problema	Burocracia será um entrave
Regras	Colaboração	Potencial desastre	Hierarquia de regras será um entrave
Missão	Regra Poder Missão	Requer cuidados	Potencial choque de cultura, sentimento de perda de poder, nova cultura muito demandante
Missão	Colaboração	Potencial problema	

Catwright and Cooper

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Mitigação dos riscos

- liderança do conselho na condução do M&A
  - perfil adequado dos integrantes do comitê
  - escrutínio ético da empresa alvo
  - garantir integração
- planejamento da integração não começa com o closing
  - aspectos culturais e éticos
  - acompanhamento de perto das etapas
- inovação na forma da gestão do pré e pós M&A

© 2016 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Obrigado

Paulo Funchal

TAS Partner

Tel : (011) 94383-1293

paulo.funchal@br.gt.com