

O ouro e as armadilhas no processo de Fusões & Aquisições

Marco França (*)

O Brasil está aquecido para M&A (Mergers and Acquisitions), mas o empresário deve estar atento

Nas últimas duas semanas de junho, houve 29 negociações, movimentando cerca de R\$ 9 bilhões, envolvendo hotelaria, restaurantes e o setor varejista, dentre outros. A retomada econômica esperada para o segundo semestre de 2020 dobrará as oportunidades de fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) como forma de crescimento e exploração de novos mercados e oportunidades.

O mercado de Private Equity, que atua na compra de participação em empresas, enxerga o processo de fusão e aquisição como uma ferramenta de expansão estratégica e de captura de valor. Inúmeras oportunidades surgirão para os fundos e empresas consolidadoras aproveitarem ativos muito prejudicados pela pandemia da Covid-19 e, por isso, adquirentes farão parte do plano de retomada acelerada.

No hercúleo processo de adivinhar o futuro, percebemos alguns movimentos baseados em evidência e prática no mundo do M&A. O empresário interessado em navegar nesses mares deve ficar atento às oportunidades e armadilhas do processo. O lado positivo é que o processo em si ficou mais barato, dada a comoditização, seguida de queda dos preços de serviços jurídicos, banalização dos modelos de contrato e conhecimento de regras de proteção a compradores e vendedores.

Se compararmos com as transações concluídas no final dos anos 1990, o custo jurídico caiu de cinco a dez vezes para uma transação equivalente. Uma onda semelhante vai ocorrer com a auditoria, na medida em que processos de Inteligência Artificial e Machine Learning deverão encurtar os ciclos de "due diligence" e, consequentemente, o total de horas trabalhadas.

Atualmente, o período de diligência responde por seis meses ou pela metade do período total da transação de fusões e aquisições,

um ano aproximadamente, envolvendo um grupo de profissionais considerável.

A etapa de diligência deve encurtar de seis meses para um mês, no espaço de cinco anos, segundo pesquisas norte-americanas. Outros tópicos da transação de M&A - leia-se estratégia de venda, análise normalizada de performance da empresa ("Quality of Earnings") e negociação - precisam de senioridade combinada com insight. Dificilmente estas etapas serão automatizadas na mesma velocidade e grandeza.

O conhecimento profundo do negócio do cliente vai determinar a capacidade de insight que a consultoria de M&A vai conseguir emplacar na etapa fundamental do Quality of Earnings. Para os menos versados no assunto, isto nada mais é do que o regime de cruzeiro de um determinado negócio, sem catástrofes e ganhos de "Megaseña". Ou seja, o resultado financeiro esperado, sem soluços do ambiente interno e externo.

Como as empresas são vendidas por múltiplos de lucro líquido ou EBITDA, isso implica em ordens de grandeza que definirão o sucesso ou não da transação no aspecto econômico. Um milhão de reais a mais no lucro líquido ajustado pode, por exemplo, definir de oito a 15 vezes mais no valor final da empresa e, consequentemente, no bolso do empresário num processo de venda integral.

Muitas vezes, o gestor acaba tendo surpresas, pois não conhece a real rentabilidade e a geração de caixa do seu negócio, agravado eventualmente pela promiscuidade do caixa da pessoa física comunicado com o da pessoa jurídica. M&A é uma combinação de arte, negociação, compilação de dados, método e regulação. Cada uma destas etapas será afetada pela automação no futuro de forma distinta - estejam os atores atuais preparados ou não.

Selecionar corretamente quem maximiza em cada etapa será um esforço adicional aos fundos e aos empresários envolvidos.

(*) - Engenheiro formado pela PUC Rio, com MBA pela Coppead (UFRJ), é sócio-diretor da Auddas, empresa de gestão de negócios atuante há 8 anos no país.

A adesão ao home office e os ataques hackers: 4 dicas para mitigar os riscos

A adoção do home office pelas empresas como forma de garantir a continuidade de seus negócios em meio à pandemia foi um modelo eficiente e se revelou um caminho sem volta

Matheus Jacyntho (*)

Porém, a mudança ocorreu rapidamente e muitas organizações não tiveram tempo hábil de avaliar, de forma criteriosa, os riscos de segurança da informação envolvidos no trabalho fora das dependências corporativas.

O resultado desta equação foi o aumento de 330% no número de ataques cibernéticos via acessos remotos no país entre fevereiro e abril, segundo o levantamento feito pela empresa de segurança Kaspersky. Grandes empresas como Honda, Avon, Raizen, Rumo Logística e Energisa sofreram ataques, uns mais comprometedores, outros menos, mas isso mostrou a vulnerabilidade existente no acesso aos sistemas das empresas sem preparar a segurança da infraestrutura para o trabalho remoto.

Sabendo do problema e entendendo que a consolidação do home office exigirá a identificação desses riscos e medidas para mitigá-los, adotar melhores práticas de segurança da informação se tornou uma condição essencial para manter as operações blindadas. Um dos primeiros passos é garantir a definição da infraestrutura de forma cuidadosa disponibilizando equipamentos corporativos, tais como filtros de tela, sistemas operacionais atualizados e programas antivírus, para os colaboradores que permanecerão remotos.

Além disso, a empresa deve aplicar processos de mapeamento de ameaças e realizar testes de invasão na Rede Virtual Privada (VPN), permitindo o acesso aos sistemas internos da empresa somente via VPN ou Cloud (nuvem). Outra dica é utilizar apenas dispositivos corporativos, evitando os



A consolidação do home office exige a identificação desses riscos e medidas para mitigá-los.

equipamentos de uso pessoal, salvo em casos emergenciais ou necessários.

Para ambas situações, devem ser providenciadas medidas como a criptografia dos discos de acordo com o padrão homologado pela área de segurança da informação e cada colaborador deve receber um identificador, com login e senha, exclusivo para acessar os sistemas de TI, sem contar as permissões para a execução das tarefas.

O terceiro ponto de atenção é a preocupação com o uso de redes Wi-Fi residenciais. Deve-se evitar o acesso a redes públicas e orientar aos colaboradores que, quando a conectividade não for necessária para a execução do trabalho, o ideal é desligar o Wi-Fi, Bluetooth ou qualquer outra conexão. Além disso, é preciso assegurar que o roteador não esteja mais configurado com a senha padrão do fabricante. E, no quesito acesso, é sempre importante reforçar a importância de possuir senhas complexas, além de redefini-las com frequência.

Por fim, é importante ter a consciência de que, com a previsão de continuidade do modelo de home office, seja ele flexível ou permanente, caso o colaborador não tenha condições técnicas mínimas de segurança da informação, a empresa deve fornecer a infraestrutura. Não sendo possível fornecer todas as condições, é importante orientar o colaborador no sentido de garantir as medidas de proteção.

Assegurar que as regras do trabalho remoto estejam definidas de forma clara na política de segurança da informação é uma condição exigida neste momento. Da mesma forma, elas devem ser previamente divulgadas para todos os colaboradores da empresa, mantendo o processo claro e transparente a todos, o que resultará em mais proteção para a organização.

(*) - É gerente sênior de Cyber Security e de privacidade de dados na ICTS Protiviti, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, compliance, investigação, proteção e privacidade de dados.

A empatia como chave para gestão de entregas e pessoas em tempos de crise

Felipe Massardo (*)

Uma discussão que acredito ser muito pertinente em tempos de pandemia é como ficam, neste cenário quase caótico, as entregas? Esta questão não se limita apenas às entregas de projetos e software, pode abranger entregas de qualquer trabalho que seja. Caso nenhuma mudança tenha sido formalizada, os contratos vigentes, seguem vigentes, com ou sem pandemia.

Mas é humanamente impossível que tudo o que estamos vivenciando não gere qualquer impacto em nossa rotina de trabalho. Rotina esta que também se modificou drasticamente, seja por alteração de local (remoto/home office), restrições de horários, medidas sanitárias.

Também é necessário considerar que, entre pessoas de nível técnico semelhante, que trabalham na mesma empresa, com as mesmas condições de trabalho, existe variação de produtividade mesmo em situações normais.

Logo, estas variações tendem a se acentuar consideravelmente à me-



A chave para a superação da crise atual passa pela empatia.

dida que novas variáveis entram nessa equação. Não bastasse a mudança física da empresa para a casa, há muitos outros fatores que podem impactar o trabalho: morar sozinho ou com a família, ter ou não animal de estimação, dispor ou não de equipamentos adequados em casa, ser mais ou menos afetado pelas notícias do "mundo exterior", dentre outros. Todas essas variáveis influenciam, em alguma medida, a produtividade de cada trabalhador.

Sendo assim, a pandemia e suas consequências são motivos suficientes para que prazos, escopos, custos, contratos (inclusive de trabalho) e demais acordos sejam sumariamente des-

cumpridos ou ignorados? É evidente que não. Também seria inviável refazer contratos e acordos com cláusulas específicas para vigorar durante a pandemia, haja vista que isso exigiria levar em conta o fator humano de cada pessoa envolvida em cada processo.

Sembrar em questões jurídicas, nem na subjetividade do que é justo ou injusto nesses tempos difíceis, é clara a necessidade de se chegar a um meio termo. Não é possível agir como se nada estivesse acontecendo, nem como se houvesse aval para que as entregas sejam feitas apenas quando houver conveniência.

Assim, acredito que a chave para a superação dessa

crise passe pela empatia. Talvez esta habilidade nunca tenha sido, em tempos recentes, tão demandada quanto é hoje. É necessário exercitá-la em todas as relações: entre colegas de trabalho, líderes e liderados, clientes e fornecedores e qualquer outra relação humana que faça parte da rotina laboral.

É primordial que, antes de se analisarem cláusulas contratuais potencialmente descumpridas, busquemos descobrir as razões pelas quais as pessoas envolvidas não conseguiram entregar o esperado e, então, negociar a melhor forma de se cumprir o combinado.

É preciso analisar cada situação individualmente, sem imaginar que alguém possa estar utilizando a pandemia como pretexto para trabalhar menos, mas partindo do pressuposto que vivemos uma situação temporária de caos social em todas as esferas e que, assim que retornarmos ao (novo) normal, poderemos voltar também às exigências contratuais e de produtividade tradicionais.

(*) - É coordenador de projetos no Instituto das Cidades Inteligentes (ICI).

E-commerce como protagonista do varejo: como manter seu crescimento

Carlos Garcia (*)

Desde o início do isolamento social, ocorrido em março, uma loja virtual foi aberta por minuto, ou seja, em pouco mais de dois meses 107 mil novos e-commerce foram abertos para venda de produtos, segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. A média, antes da quarentena, era de 10 mil estabelecimentos por mês. Isso significa que uma nova onda virtual nasceu com a pandemia e com ela a soma dos consumidores

que já surfavam no modelo de compra online e os novos adeptos.

Vimos o e-commerce ser o protagonista do varejo. Mas como manter as vendas e o crescimento deste modelo após a retomada do mercado com a abertura das lojas físicas? O primeiro passo é entender que o consumidor se acostumou com a facilidade de comprar remotamente, mas ao mesmo tempo a pandemia trouxe à luz um novo perfil de compra.

As pessoas passaram a ressigni-

ficar os produtos que adquirem, o quanto precisam dele e qual experiência terá com a compra e o bem adquirido. Neste sentido, posso afirmar que empresas que nasceram online conseguiram captar desde o início como a tríade "necessidade, facilidade e experiência" são fatores importantes para atrair o cliente.

Principalmente quando se trata de uma compra de produto durável, essas questões se tornam ainda mais importantes. E, neste caso, ser atrativo também envolve ter um

produto desejado. Quando falamos de qualidade de vida, percebemos o quanto este quesito se tornou ainda mais importante na decisão de compra.

Estar bem dentro de casa e ter conforto deixou de ser uma opção para ser uma necessidade. Promover qualidade de vida para as pessoas que passarão cada vez mais tempo em casa e ainda ampliar a facilidade desta compra com um suporte que torna o cliente próximo, além de oferecer entrega

rápida e devolução facilitada são as ferramentas para continuar o crescimento no chamado e-commerce.

O modelo é um caminho sem volta e, para aqueles que querem se fortalecer, o consumidor precisa estar no centro do negócio. Acompanhe seu cliente desde o início da jornada até o fim e garanta seu crescimento e estabilidade no universo virtual que será cada vez maior.

(*) - É co-fundador da Emma Brasil, startup global voltada à tecnologia do sono que nasceu no modelo e-commerce mundialmente.