

Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil 2008-2009



Índice

1	Introdução	3
2	Metodologia de pesquisa	5
3	Sumário Executivo	6
4	Dificuldades da Fase de “pre-deal”	8
5	Mapeamento de sinergias	10
6	Preocupações após o deal	12
7	Gastos com a integração	14
8	Evasão do capital intelectual	16
9	Duração da integração	18
10	Participação da alta gerência no “post-deal”	20
11	Conclusão	22

Introdução

1

Integração de empresas pós-fusões e aquisições

Apesar da instabilidade do ambiente macroeconômico internacional, principalmente em decorrência da crise financeira originada nos EUA, os processos de fusões e aquisições ainda tiveram um volume de transações durante o exercício de 2008 que, se bem menor que o de 2007, assemelhou-se ao de 2006. Isso provavelmente demonstra que não somos mais uma economia tão imediatamente vulnerável ao desequilíbrio dos mercados externos como éramos há dez anos. A estabilidade das instituições políticas, assim como a solidez dos fundamentos econômicos são aspectos importantes na atração de investimentos externos em empresas brasileiras. Igualmente, o investimento brasileiro em empresas internacionais, tendo como objetivo o aumento de volume e expansão de seus negócios no exterior, continua em ritmo acentuado. O número de fusões e aquisições envolvendo empresas brasileiras cresceu 25% em 2008, comparado com 2007, e superou o recorde histórico atingido em 2000, durante a “bolha da Internet”. A atenção dos países ricos e dos investimentos externos está voltada para os países emergentes, entre os quais o Brasil se destaca no que tange à expansão de negócios e ao retorno do investimento a seus acionistas, viabilizando processos de fusões e aquisições.

Em meio a toda essa agitação, a PricewaterhouseCoopers aproveitou o momento vivido por vários CEOs e selecionou 100 deles que gerenciaram processos de fusão ou aquisição, questionando-os sobre as principais barreiras e fatores críticos de sucesso para a captura do valor do negócio pós-aquisição.

Como resultado, percebemos que há grandes dificuldades na efetivação de sinergias, planejamento da integração e gestão das pessoas-chave antes e durante a fusão. O esforço no “pre-deal” ainda é insuficiente para a mensuração dos investimentos relacionados com os objetivos a serem alcançados, a formalização do racional e do motivador, a estratégia de integração e as sinergias de curto prazo. A ênfase das due diligences ainda se concentra em aspectos legais, financeiros, contábeis e tributários; pouca, ou quase nenhuma, importância é dada às questões relacionadas à gestão de mudanças e investimentos no capital intelectual, imprescindíveis ao sucesso da operação.

Este estudo provê informações aprofundadas sobre os temas propostos e, portanto, é de grande valia para as empresas que estão planejando fusões ou aquisições ou para aquelas que já iniciaram o processo de integração.



Metodologia de pesquisa

2

Para a pesquisa “Integração pós-fusão ou aquisição”, a PwC entrevistou executivos de 100 empresas brasileiras que passaram recentemente por processos de fusão ou aquisição. O enfoque girou em torno das barreiras e dos fatores críticos de sucesso durante a fase de integração das empresas. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2008.

Foram envolvidas empresas de todos os portes e, em alguns casos, o executivo pesquisado foi o responsável pelo processo de integração, não sendo necessariamente o CEO. Os nomes das empresas entrevistadas são mantidos em sigilo por questões de confidencialidade e independência.

O resultado aqui apresentado pode ser um direcionador para as empresas que planejam realizar alguma aquisição ou fusão, pelo fato de oferecer uma visão bastante clara dos desafios a serem enfrentados e das ações práticas para capturar o valor da transação.

3

Sumário Executivo

A fase de “pre-deal” concentra grande parte das dificuldades e dos desafios da transação

Aproximadamente 57% dos entrevistados dizem que grande parte do esforço durante o processo de F&A concentra-se na fase “pre-deal”, principalmente no que tange à formatação do contrato, à gestão das diferenças culturais e à definição do valor de compra a ser proposto à empresa-alvo.

O mapeamento de sinergias não é feito na maioria das transações

Somente 38% dos entrevistados acreditam ter realizado corretamente a mensuração de sinergias financeiras e operacionais antes de decidida a fusão e/ou a aquisição. 62% não levaram esta etapa em correta consideração.

Gestão das expectativas das pessoas e integração operacional são as preocupações após o deal

A metade dos CEOs afirma que nas próximas aquisições dará atenção especial à gestão da expectativa dos colaboradores e ao planejamento da integração operacional (processos, pessoas e Tecnologia da Informação).

Os gastos na fase de integração são consideráveis e, muitas vezes, sub-estimados

Quase a metade dos participantes disse que há um desembolso financeiro considerável nos esforços de integração, o que pode aumentar significativamente em decorrência de atrasos e falta de planejamento.

25% do capital intelectual deixa a empresa no início do processo de integração, ou mesmo antes dele

Uma média de 25% dos colaboradores decidem não permanecer na empresa por causa das políticas contratuais estabelecidas pela nova administração, o que significa perda crítica de capital intelectual para a operação.

O tempo de integração pode ser maior do que o planejado

O tempo necessário para a fase de integração, via de regra, ultrapassa o previsto, especialmente pela falta de um processo de avaliação das culturas de cada empresa (cultural assessment) e da compreensão da estratégia de integração, segundo quase 40% dos participantes.

Um dos mais importantes fatores críticos de sucesso no “post-deal” é o apoio da alta gerência

Entre todos os fatores críticos de sucesso mencionados pelos CEOs, a maior pontuação foi dada para a continuidade do apoio da alta administração no período da integração, o que não acontece regularmente em um processo de F&A.

Destacamos abaixo as principais barreiras e fatores críticos de sucesso dos processos de integração pré e pós fusões e aquisições, segundo os CEOs entrevistados.

8 maiores barreiras	Porcentagem de respostas	8 maiores fatores de sucesso	Porcentagem de respostas
Tempo de integração	23	Planejamento detalhado	35
Diferenças culturais	21	Análise de sinergias	25
Comunicação interna	19	Integração de equipe	12
Gestão de expectativas	15	Negociação de valor e contrato	10
Integração operacional (pessoas, TI, processos)	9	Alvaliação de riscos	7
Questões contratuais	6	Aceitação da nova cultura	5
Aporte financeiro	5	Monitoramento de resultados	4
Longo prazo no fechamento do negócio	2	Comunicação eficaz	2

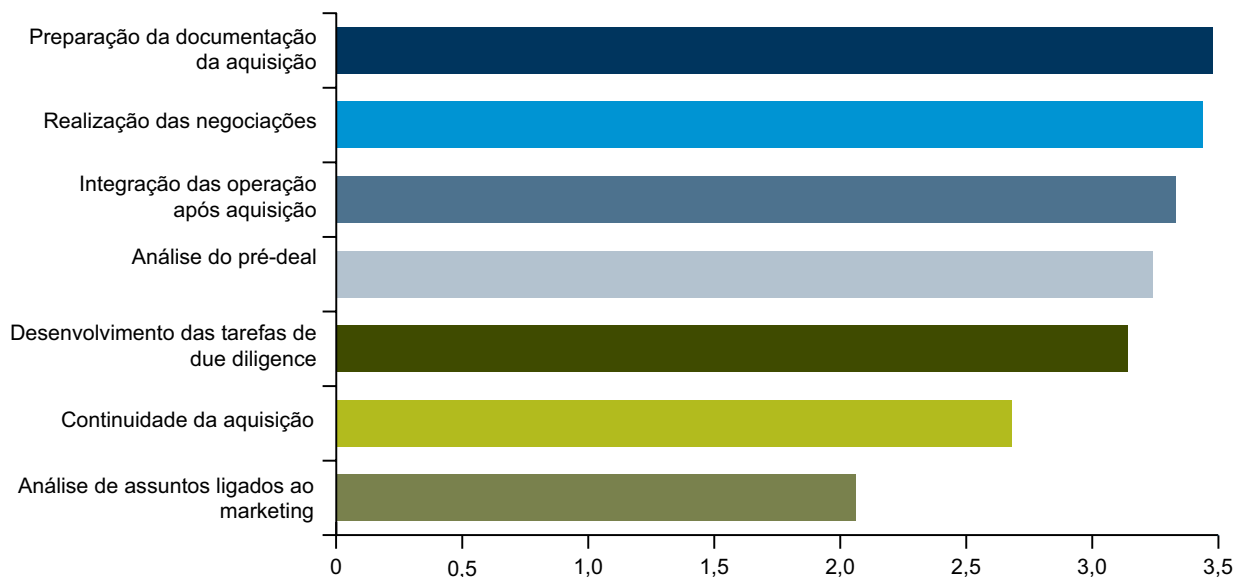
Fonte: Pesquisa de Integração em Merger & Acquisitions 2008 PwC - 100 CEOs

4

A fase de “pre-deal” concentra grande parte das dificuldades e dos desafios da transação

Segundo os entrevistados, não é realizada uma análise de riscos adequada que demonstre com clareza os possíveis riscos ligados aos fatores culturais, operacionais e comerciais; portanto, a fase do “takeover” (Dia 1) e a integração (100 dias) podem apresentar sérias dificuldades que não estão diretamente ligadas às finanças, mas a aspectos intangíveis, como o relacionamento entre colaboradores das duas empresas, fornecedores e clientes. O valor de compra da empresa deve contemplar, imprescindivelmente, os investimentos a serem realizados por causa do alinhamento operacional e cultural das duas empresas, permitindo capturar o valor do negócio.

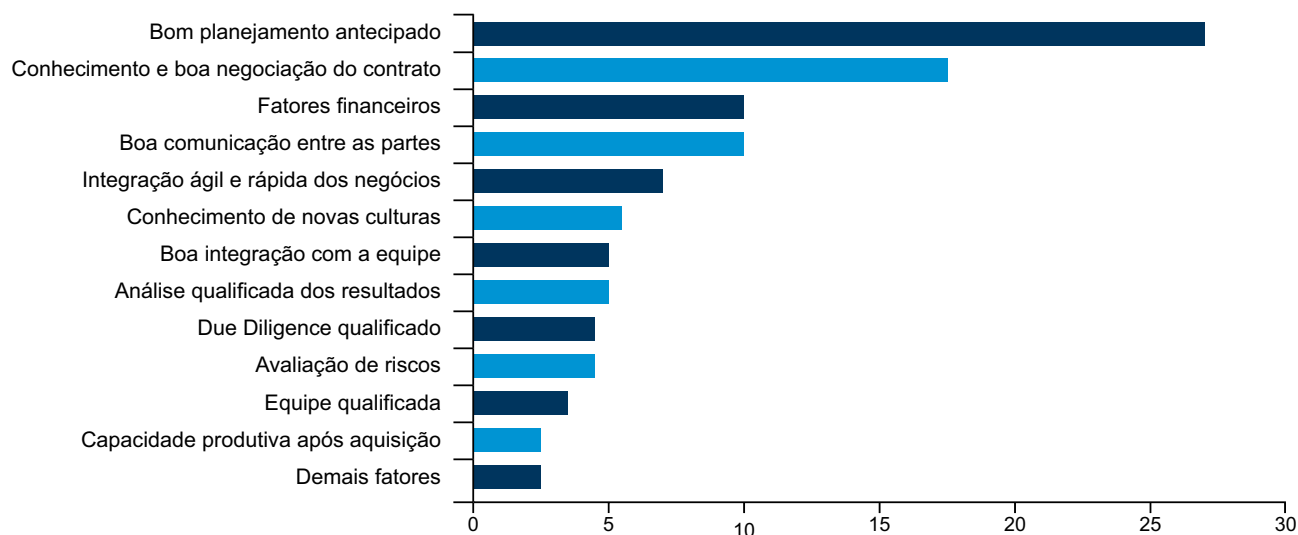
Aspectos do processo de aquisição que apresentam maior grau de complexidade:



(escala: 1 significa nada complexo e 5 muito complexo)

As due diligences financeira, contábil e tributária não podem ser os únicos fatores levados em consideração na análise de uma empresa-alvo. As respostas dos CEOs indicam que não são somente os números das planilhas que “tiram o sono” dos compradores. Estes demandam uma análise mais criteriosa dos aspectos intangíveis de uma transação na fase “pre-deal”.

Fatores críticos de sucesso antes do fechamento da transação:



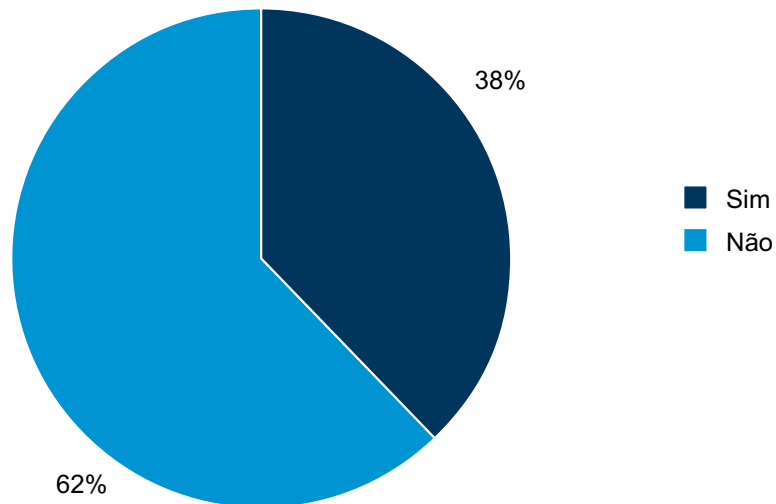
Uma alternativa para obter uma análise completa e criteriosa de todos os aspectos envolvidos é recrutar duas equipes distintas na fase de “pre-deal”: uma dedicada às questões financeiras, tributárias e contábeis e a outra dedicada aos aspectos culturais, comerciais e de gestão. Concluído o trabalho, as duas equipes terão condições de avaliar em conjunto a complexidade da integração, permitindo determinar com maior exatidão o volume de investimento necessário nos 100 dias após o “takeover”.

5

O mapeamento de sinergias não é feito na maioria das transações

As decisões estratégicas da fusão ou aquisição, além do detalhamento das sinergias financeiras e operacionais, devem necessariamente direcionar o plano de integração de pessoas, de sistemas de informação e de processos de negócio. Dos entrevistados, 38% disseram ter mapeado as sinergias possíveis de serem obtidas após a fusão. A maior parte dos entrevistados, portanto, não realizou nenhuma avaliação nesse sentido e, por essa razão, não há como direcionar o plano de ação para obter os ganhos esperados. Nesses casos, a captura do valor da transação é prejudicada e há grande probabilidade de não atender às expectativas dos acionistas.

Mapeamento e mensuração das sinergias antes da transação:



Os CEOs que realizaram o mapeamento das sinergias, o fizeram utilizando equipe própria ou terceiros, contudo, focados basicamente em ganhos operacionais e financeiros no fluxo de caixa, no processo produtivo e na alavancagem em vendas. Não foram analisadas as sinergias operacionais e financeiras em grandes contratos de aquisição de produtos ou serviços, a cadeia de suprimentos, as diferenças culturais e o futuro modelo de gestão, fatores que poderiam fornecer indicadores para a implementação de ações visando a ganhos rápidos e trazendo um panorama positivo no início do processo de integração.

O mapeamento adequado de sinergias é fundamental e, se não realizado com precisão, pode acarretar sérias consequências no planejamento da integração. A captura do valor do negócio depende da agilidade com que os ganhos de sinergia são concretizados, tanto do ponto de vista de economia de escala como de aumento de receita.



6

Gestão das expectativas das pessoas e integração operacional são as preocupações após o deal

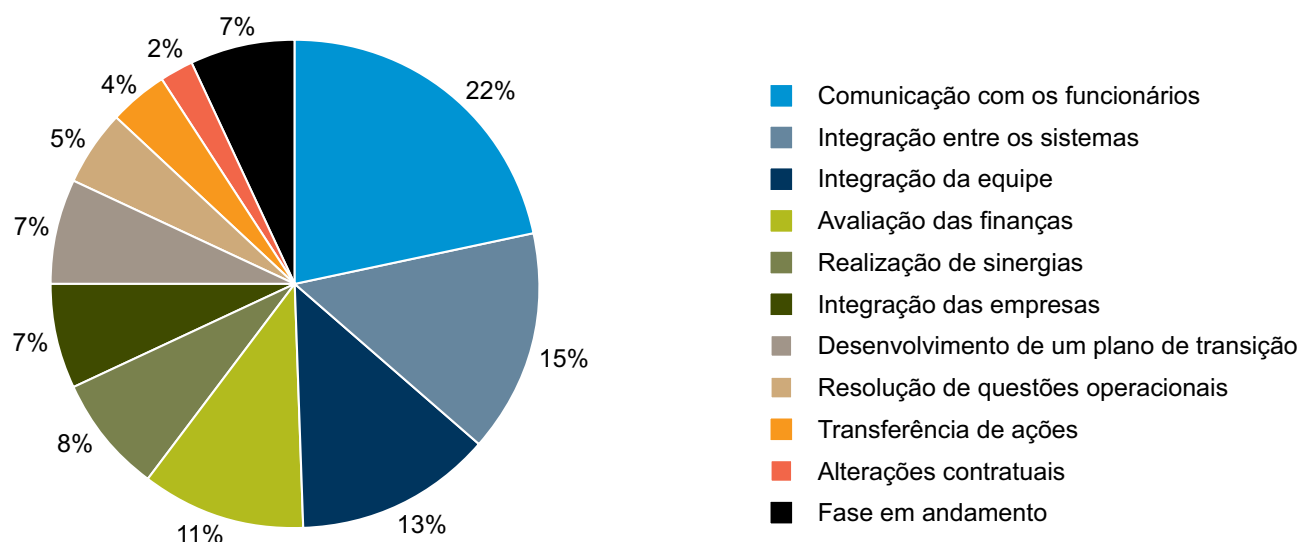
Quando questionados sobre os fatores mais preocupantes durante a fase de planejamento da integração, a metade dos CEOs apontou a gestão das expectativas dos colaboradores e o planejamento da integração das áreas operacionais. Cientes de que não dedicaram foco suficiente a esses aspectos, os entrevistados afirmam que, em futuras transações, pretendem dar atenção especial a eles.

Na opinião dos CEOs, a captura do valor da transação também envolve processos mais efetivos de comunicação interna sobre os detalhes da transação, dando maior transparência ao negócio e mais clareza na divulgação da nova missão e visão da empresa. Uma vez que os colaboradores estejam informados, podem administrar mais facilmente suas expectativas, o que contribui para melhor aceitar os processos de mudança.

A implantação de uma cultura única, por meio de identificação e minimização de gaps de conhecimento na nova estrutura, atrelado a um processo de integração bem planejado, resulta em uma boa fórmula para o sucesso da operação.

O comportamento das pessoas diante de uma fusão e da conseqüente integração dos negócios não pode ser medido em planilhas. Para o sucesso da transação, é aconselhável adotar um processo participativo para definir as ações, considerando as opiniões dos responsáveis pela implementação do projeto de integração.

Principais preocupações no primeiro dia após a conclusão e anúncio da transação:



O processo de comunicação deve incluir todos os aspectos relacionados à fusão. Principalmente, a integração de sistemas e das equipes. O cenário previsto para o futuro deve ser compartilhado com todas as áreas (Operação, Suprimentos, Finanças, Estratégia, Mercado/Competição etc.) e discutido com o objetivo de motivar, minimizar inseguranças e mostrar que o sucesso da operação depende do esforço individual dos colaboradores.

A reação e a colaboração dos profissionais durante o processo de integração depende do adequado monitoramento das expectativas e da compreensão de todos quanto aos objetivos da fusão e de como cada um deve se comportar nesse período de mudança. Na maioria das vezes, a equipe responsável por gerir o processo de integração (IMO - Integration Management Office) inicia seu trabalho pela área de Sistemas, passando depois aos processos de negócio e assim por diante. Em geral, a gestão de pessoas e de diferenças culturais não é considerada prioridade, prejudicando a criação de valor prevista com o negócio.

Para a obtenção do valor estimado, é recomendável realizar uma avaliação da cultura de cada empresa (cultural assesment), que permita entender e mensurar os principais desafios da integração para os gestores e colaboradores. A identificação das diferenças culturais permitirá mapear os principais gaps de conhecimento e determinar o nível de complexidade na implementação da estratégia de integração. As diferenças culturais devem ser a principal premissa no desenvolvimento dos planos de integração de pessoas, processos e sistemas.

7

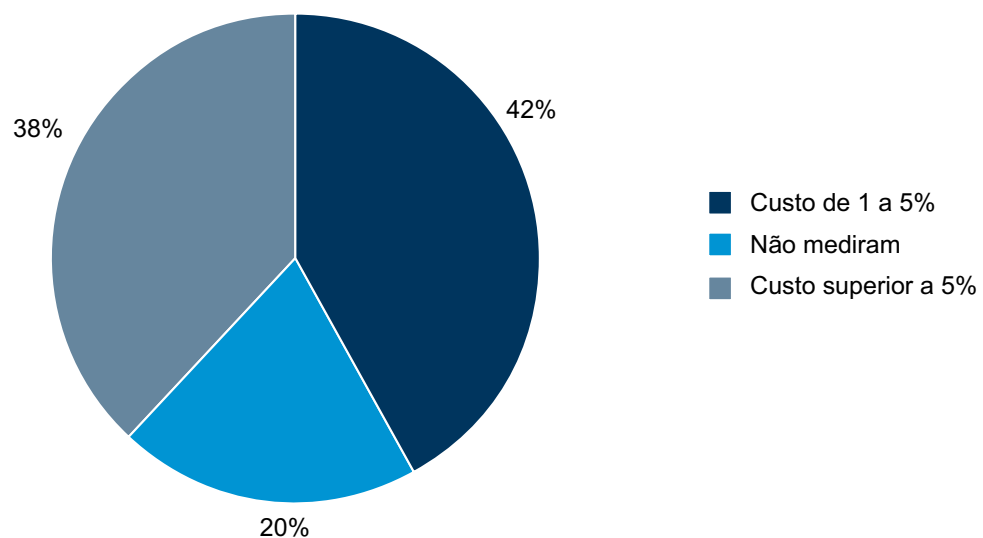
Os gastos na fase de integração são consideráveis e, muitas vezes, sub-estimados

Os custos de integração após aquisição ou fusão podem ser consideráveis e variam de acordo com a habilidade da empresa em planejar adequadamente as ações que trarão benefícios imediatos.

Dos CEOs entrevistados, 20% não mediu os custos relacionados com o processo de integração e 38% não contou com ferramentas adequadas para essa medição, portanto mais da metade dos CEOs necessita aprimorar a forma de cálculo destes custos. A inexistência de um controle efetivo é um fator preocupante quando se deseja capturar o valor do negócio no menor tempo e custo possíveis.

Entre os que contabilizaram os custos de integração, 42% afirmam que estes variam entre 1% e 5% do valor da aquisição, e 13% desse montante é despendido com a reestruturação do ambiente de Tecnologia da Informação.

Estimativa de custos do processo de integração das empresas:



Dessa etapa, o ponto mais lembrado pelos CEOs é a integração do ambiente de TI. O custo é, em geral, elevado, pois é atrelado à troca do software de gestão por um sistema integrado de gestão (ERP - Enterprise Resource Planning), que possa abraçar as necessidades de mudança decorrentes da fusão. Contudo, gerenciar uma fusão e ao mesmo tempo a substituição dos sistemas de gestão pode gerar conflito no que tange à gestão de mudança. Talvez seja mais adequado organizar primeiramente as idéias dos colaboradores e manter ambientes distintos de TI, aguardando o momento mais propício para a substituição dos sistemas, que por si só consome muita energia de todos.

É necessário também controlar os investimentos e estabelecer o equilíbrio entre os aspectos críticos e não críticos. Em alguns casos, a substituição de um sistema não é um aspecto crítico e pode consumir recursos importantes em detrimento de outras áreas que demandem ações imediatas.

Os investimentos devem ser estimados e controlados por meio do mapeamento das atividades de integração que são mais críticas para o sucesso da operação e que permitem obter maior vantagem competitiva logo após a fusão. Os recursos devem ser direcionados prioritariamente para o desenvolvimento de um modelo de gestão competitivo que permita à empresa obter o máximo de benefício no novo ambiente de negócios.

O orçamento deve priorizar custos de pessoas (hora/homem), gestão de processos (tempo estimado para a execução dos processos), aquisições e contratações (sistemas de informações/infra-estrutura), demissões/desligamentos (custos trabalhistas) e treinamento (para diminuição dos gaps culturais).

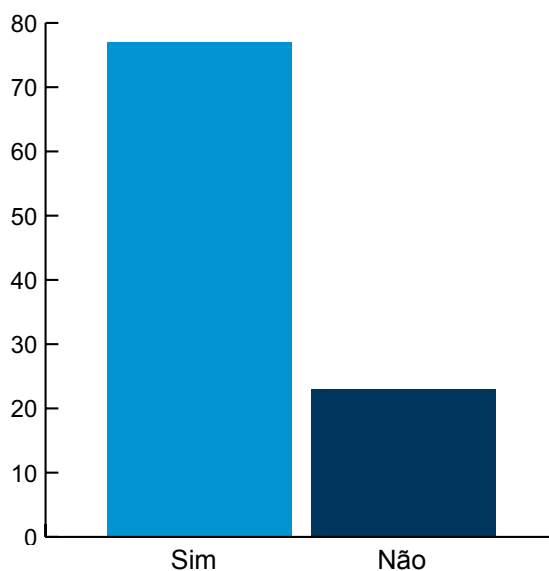
8

25% do capital intelectual deixa a(s) empresa(s) no início do processo de integração, ou mesmo antes dele

Um dado interessante revelado na pesquisa é que, em média, 25% dos gestores decidem não permanecer na empresa em virtude de políticas contratuais estabelecidas pela nova administração. A demissão de profissionais pode representar um custo adicional considerável e, além disso, perde-se uma parte importante do capital intelectual e do conhecimento num momento em que a expertise na operação é fundamental para o sucesso da transação.

O grande desafio durante a integração é o desenho de um plano de retenção dos colaboradores de alta e média gerência que detenham conhecimento sobre o funcionamento de ambas empresas e possam colocar em prática as sinergias operacionais e financeiras. O custo intelectual da evasão do capital humano é de difícil mensuração e pode significar a ampliação do prazo de retorno inicialmente previsto para a transação. Os custos com as demissões são tangíveis, embora não sejam pequenos, e podem ser estimados e incluídos no valor oferecido para a compra da empresa-alvo.

Percentual dos gestores que permaneceram após a fusão:





Os colaboradores de ambas as empresas têm de lidar com uma sobrecarga de funções, pois, além de continuar executando suas atividades rotineiras, também precisam assumir atividades relacionadas à transição. Inevitavelmente, nessa etapa, as empresas precisam contar com ajuda externa ou mesmo contratar novos colaboradores. Via de regra, esse é um custo não previsto, mas que pode e deve ser estimado e negociado no valor da transação.

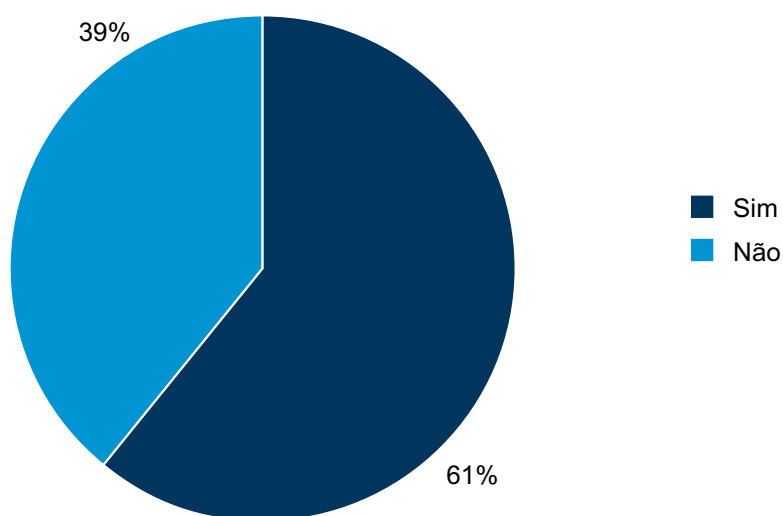
É necessária a realização de uma avaliação objetiva que demonstre quais serão as competências relevantes (expertise técnica e de negócios, liderança e gestão) no momento de transição. Em paralelo, a empresa deve desenvolver um plano para reter os profissionais avaliados como críticos na transição, pelo menos nos primeiros seis meses pós-fusão. O capital intelectual também deve ser considerado como um ativo da empresa.

9

O tempo de integração pode ser maior do que o planejado

Quase 40% dos entrevistados afirmaram que o tempo de integração foi maior do que o esperado. As principais razões desse atraso são consequência das complexas estruturas de integração associadas ao despreparo dos colaboradores com relação ao entendimento e à conscientização dos objetivos da fusão.

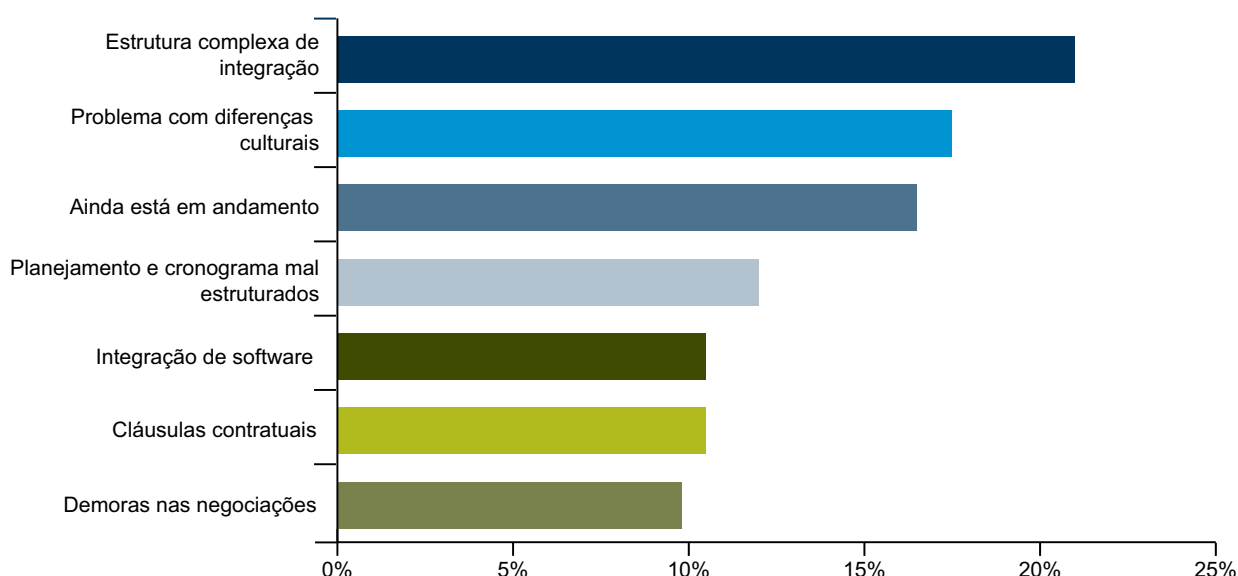
A integração ocorreu no tempo previsto?



As respostas a essa questão deixam claro que é necessário investir mais tempo na avaliação das diferenças culturais. Portanto, a realização de due diligence dos aspectos culturais na fase “pre-deal” é fundamental para minimizar os riscos da integração. Outro fator que prejudica o tempo estimado para a integração é o planejamento inadequado. Se as pessoas responsáveis pela execução da integração não estiverem envolvidas no planejamento estratégico e operacional, certamente haverá atraso no tempo previsto para sua conclusão. Os CEOs mencionaram a baixa ou falta de qualificação das equipes de integração e de visão integrada das empresas envolvidas, como fatores geradores de atrasos na execução e na conclusão do processo de integração.

O processo de integração entre as equipes operacionais pode facilitar a comunicação e evitar a sobreposição de atividades e esforços desnecessários, proporcionando um fórum adequado para o mapeamento das dependências entre as várias frentes de trabalho. A IMO (Integration Management Office) é a responsável por essas ações cujo objetivo é minimizar os impactos e o cumprimento dos prazos previstos. Na opinião dos CEOs, ações como essas poderiam ter otimizado o tempo e os custos na fase pós-aquisição.

Principais causas de atraso no tempo previsto para a integração:





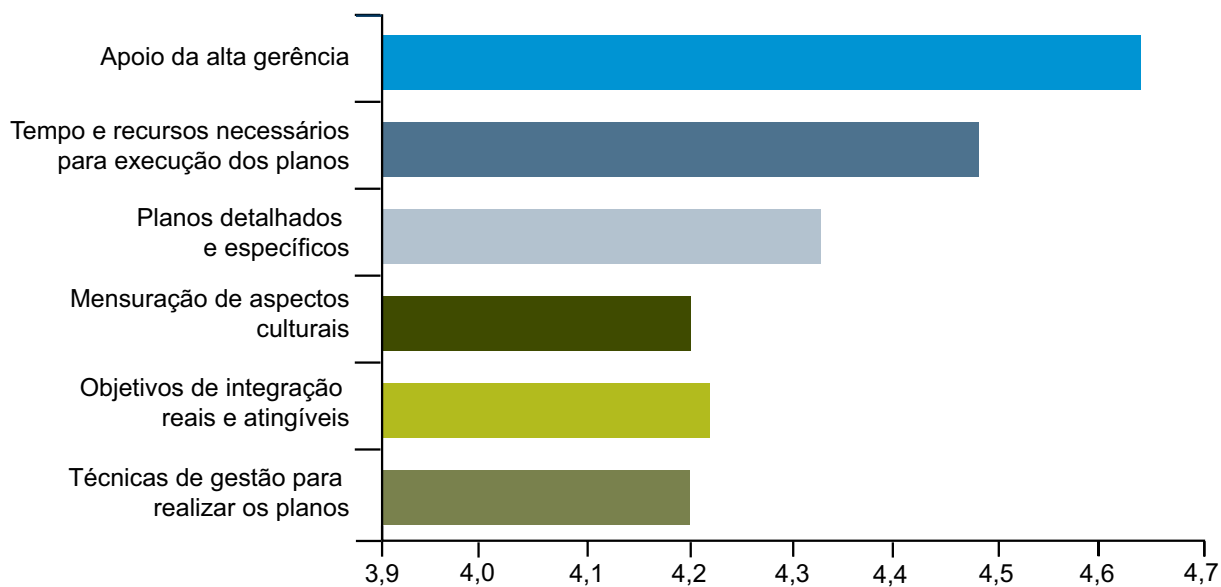
10

Um dos mais importantes fatores críticos de sucesso no “post-deal” é o apoio da alta gerência

Capturar o valor do deal é realizar o processo de integração no menor tempo possível e com o menor risco de rupturas na operação, considerando fatores culturais internos e externos à fusão. Para que isso aconteça, além de todos os fatores mencionados, é necessário que haja planejamento adequado, identificação das diferenças culturais, planejamento estratégico e, não menos importante, apoio da alta gestão da empresa após a concretização do deal.

Em uma escala de 0 (não crítico) a 5 (crítico), os CEOs entrevistados afirmam que o apoio da alta gerência após o fechamento do deal é imprescindível para o sucesso da integração. Em pesquisas anteriores realizadas em outros países, constatamos que, em 70% dos casos, a participação da alta gerência no processo de integração é pequena ou até inexistente, causando sérios problemas nessa fase da fusão.

Maior desafio no pós deal:



A principal tarefa do CEO reside no controle das inquietações pessoais da alta gerência, pois elas podem afetar diretamente o desempenho do time de integração. Em muitos casos, o afastamento do CEO é natural, pois a preocupação maior geralmente está no fechamento do contrato, e não na gestão da integração, que é fator primordial para a obtenção de ganhos financeiros e operacionais.

A alta gerência deve fornecer apoio moral, financeiro e logístico para que as equipes de integração possam desenvolver e implementar os planos de forma estruturada e organizada, contemplando aspectos de gestão, como comunicação (interna e externa), mudanças, pessoas, custos e riscos.



11

Conclusão

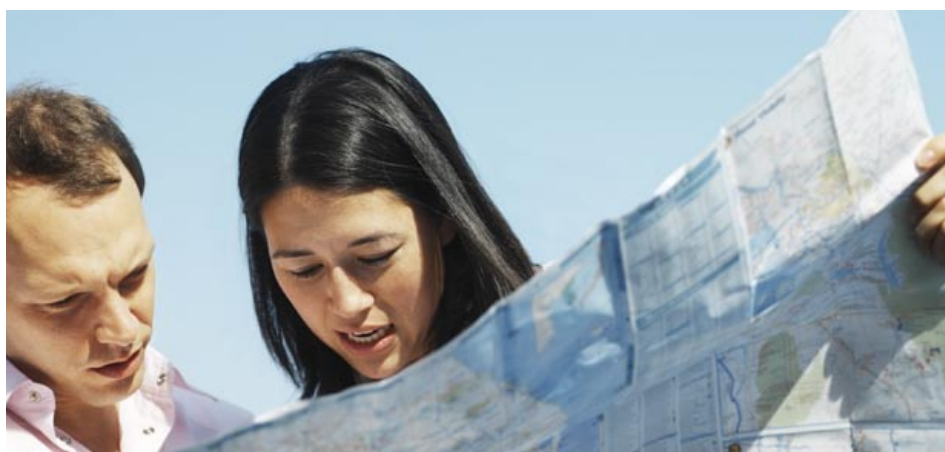
Os processos de fusão entre empresas dependem da gestão eficiente das mudanças, cujo sucesso envolve avaliação das necessidades, visão, uso de ferramentas adequadas, gestão de recursos humanos e recompensa. Esses são o conjunto de principais fatores críticos de sucesso num processo de integração.

A pesquisa torna evidente que, na maioria dos casos, as empresas organizam somente uma equipe operacional que fica responsável pela análise dos aspectos tributários, contábeis e financeiros da empresa-alvo durante a fase de “pre-deal”. Nessas circunstâncias, deveria ser formado um segundo time que, em paralelo, focaria os aspectos essenciais para a mudança bem-sucedida.

A gestão da mudança deve ser feita em três etapas distintas. A primeira tem como foco o esforço de “pre-deal”, levando em consideração as questões relacionadas à formalização do racional e do motivador, a definição dos grandes objetivos a serem alcançados, o modelo e a estratégia de integração, a captura das sinergias de curto prazo, o mapeamento e o plano de retenção das pessoas-chave na integração e, finalmente, a correta estimativa de custos e prazo do processo de fusão. A segunda, dedica-se exclusivamente ao plano dos 100 dias, considerado crítico para a captura do valor do negócio. Esse plano consolida todas as ações de curto, médio e longo prazos por meio de atividades e workshops que visam a mapear ações de mitigação de riscos, a fim de evitar o insucesso da integração. O segredo é inserir nesse plano as ações relacionadas com o “business as usual”, que é tão ou mais importante do que a própria integração.

A terceira e última etapa corresponde ao monitoramento do plano de ação, gestão de benefícios e mudança, proporcionando um controle completo de escopo, prazo e custos e, ao mesmo tempo, fornecendo ferramentas e informações para a construção de uma visão inovadora à nova empresa.

Como consideração final, a implementação da mudança bem sucedida nessas três etapas permite executar um plano de integração detalhado e focado nos aspectos tangíveis e intangíveis de uma fusão. O mais importante a ser ressaltado é que esse plano deve ser elaborado antes do anúncio da fusão, permitindo que os líderes e os times operacionais dediquem mais tempo planejando o pré e o pós deal, nos impactos sobre as pessoas e na visão estratégica e operacional da futura operação.



Contatos de Integração de Fusões e Aquisições:

Ronaldo Valiño

21 3232-6015
11 3674-3920
ronaldo.valino@br.pwc.com

Olga Colpo

11 3674-3699
olga.colpo@br.pwc.com

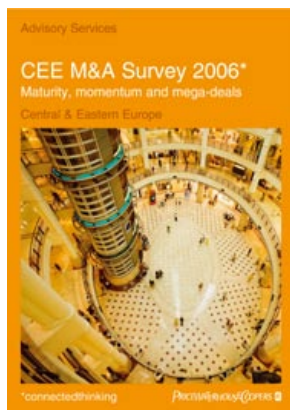
Artur Giannini

11 3674-3763
artur.giannini@br.pwc.com

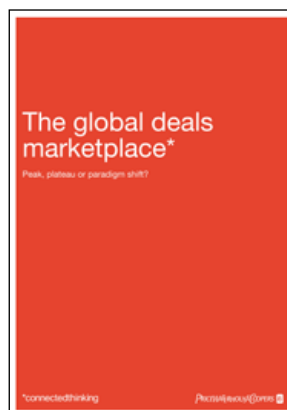
Ricardo Neves

11 3674-2620
ricardo.neves@br.pwc.com

Publicações relacionadas ao tema, disponíveis para download no site pwc.com/br



CEE M&A Survey 2006



The global deals marketplace



Successful deals are made, not born



Capturing Deal Value - Post Deal Services

Escritórios PricewaterhouseCoopers no Brasil

São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400
05001-903 - São Paulo/SP
Torre Torino - Água Branca
Telefone: (11) 3674-2000

Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 1190 - 9º
30140-120 - Belo Horizonte/MG
Telefone: (31) 3269-1500
Fax: (31) 3261-6950

Brasília - DF

SHS - Quadra 6 - Conjunto A - Bl. C
Edifício Business Center Tower
Salas 801 a 811 – Brasília/DF
70322-915 - Caixa Postal 08850
Telefone (61) 2196-1800
Fax (61) 2196-1820

Campinas - SP

Edifício Hannover Tower
Av. José de Souza Campos, 243 - 10º
13025-320 - Campinas/SP
Telefone: (19) 3794-5400
Fax: (19) 3794-5454

Caxias do Sul - RS

Rua Os 18 do Forte, 1256 - Sala 11
95020-471 - Caxias do Sul/RS
Telefone: (54) 3202-1466
Fax: (54) 3225-6789

Curitiba - PR

Curitiba Trade Center
Alameda Dr. Carlos de Carvalho, 417 - 10º
80410-180 - Curitiba/PR
Telefone: (41) 3883-1600
Fax: (41) 3222-6514

Joinville - SC

Rua Alexandre Döhler, 129 - 6º
Salas 605, 606 e 607
89201-260 - Joinville/SC
Telefone: (47) 3422-7848
Fax: (47) 3422-6771

Manaus - AM

Av. Djalma Batista 3.694
Centro Empresarial Art Center
Bl. 01, Loja 05
69050-010 - Manaus/AM
Telefone: (92) 3236-8873
Fax: (92) 3634-5080

Porto Alegre - RS

Edifício Madison Center
Rua Mostardeiro, 800 8º e 9º
90430-000 - Porto Alegre/RS
Telefone (51) 3378-1700
Fax (51) 3328-1609

Recife - PE

Edifício Empresarial Center
Rua Padre Carapuceiro, 733 - 8º
51020-280 - Recife/PE
Telefone: (81) 3465-8688
Fax: (81) 3465-1063

Ribeirão Preto - SP

Edifício Metropolitan Business Center
Av. Antônio Diederichsen, 400 - 21º e 22º
14020-250 - Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 2133-6600
Fax: (16) 2133-6685

Ribeirão Preto - SP | Outsourcing

Rua Rui Barbosa, 1145 - 12º
14015-120 - Ribeirão Preto/SP
Telefone: (16) 3635-4303
Fax: (16) 3632-4424

Rio de Janeiro - RJ

Rua da Candelária, 65 - Centro
20091-020 - Rio de Janeiro/RJ
Telefone: (21) 3232-6112
Fax: (21) 2516-6319

Salvador - BA

Edifício Citibank
Rua Miguel Calmon, 555 - 9º
40015-010 - Salvador/BA
Telefone: (71) 3319-1900
Fax: (71) 3243-2943

São José dos Campos - SP

Rua Euclides Miragaia, 433
Cjs. 301 e 304
12245-550 - São José dos Campos/SP
Telefone: (12) 3913-4505
Fax: (12) 3942-3329

Sorocaba - SP

Edifício Trade Tower
Rua Riachuelo, 460 - 5º
Salas 501, 502, 503 e 504
18035-330 - Sorocaba/SP
Telefone: (15) 3332-8080
Fax: (15) 3332-8076

Vitória - ES

Edifício Century Towers - Torre B
Av. Nossa Senhora da Penha, 699
Cjs. 801 e 802
29055-131 - Vitória/ES
Telefone: (27) 3200-3139
Fax: (27) 3324-3239

