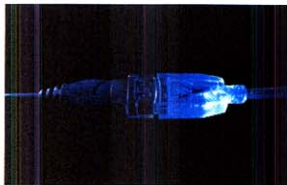


## Os desafios de TI e Telecom nas fusões e aquisições

publicado em: 26/3/2010

Tempo de leitura | 1,5 min



"Fusão operacional". É a metáfora ou a senha para a onda de fusões e aquisições que tem varrido os mais diversos setores nos últimos anos entre grandes empresas no Brasil. O objetivo dessas companhias é ganhar músculos para ter porte internacional e concorrer no mercado globalizado. Exemplos recentes dessa união de forças são a AmBev (Antarctica e Brahma), Pão de Açúcar, Casas Bahia e Ponto Frio, Santander, Banco Real e Banespa, Itaú e Unibanco e BrFoods (Sadia e Perdigão).

De acordo com **executivos da PricewaterhouseCoopers** é preciso dar atenção para a importância do ambiente de Telecom e TI neste tipo de processo de fusão. "O ambiente de TI ainda é encarado como uma área de suporte, e não de negócios. E tem que ser visto como um ambiente interno de negócios, com plano específico para (potenciais) integrações", **adverte Ricardo Neves, sócio da consultoria**.

Para ele, são quatro as dimensões a serem avaliadas num processo desse tipo: infraestrutura, arquitetura, processos e, principalmente, pessoas. "Mas isso tem que ser feito antes do anúncio da fusão", adverte Neves. Ou seja, ainda na fase de due dilligence (avaliação detalhada de um potencial investimento), deve haver um levantamento primoroso dos benefícios advindos pela aquisição e, claro, das futuras áreas que serão adquiridas. "Nem sempre a cultura dominante (que, provavelmente, é a da empresa que adquire) tem os melhores processos corporativos", diz o sócio da PricewaterhouseCoopers.

Segundo os executivos da Price, cerca de 30% do custo deste tipo de aquisição estão justamente nas áreas de TI e Telecom. Num processo de integração de TI, por exemplo, enquanto uma empresa usa o SAP, a outra pode usar a plataforma Oracle. E esses custos devem ser levados em conta no pre-deal. "A definição do cenário de tecnologia é parte importante do custo de integração", diz Neves.

Um dos fatores mais difíceis de capturar é o investimento de reimplantações de sistemas, ou seja, no setor financeiro, por exemplo, trata-se de trocar toda a arquitetura de TI e Telecom de um banco pelo outro. E o detalhamento dessa troca nem sempre é precisamente avaliado apenas na due dilligence.

### Capital Intelectual

Uma pesquisa recente realizada pela Pricewaterhouse demonstra que os mecanismos que movem os recentes processos brasileiros de fusões e aquisições ainda deixam muito a desejar: "Cerca de 25% do capital intelectual (pessoas) deixam a empresa no início do processo de integração (post deal) ou mesmo antes (pre-deal)", afirma o gerente executivo da PricewaterhouseCoopers, Artur Giannini. No entanto, o mais importante, segundo os consultores, é o capital intelectual: "É a parte mais dolorida e inclui as pessoas que integram as áreas de tecnologia, que é o coração da empresa. Um plano de retenção dos colaboradores tem que entrar em vigor mesmo antes do anúncio, que inclua um processo de gestão, um processo de integração de pessoas e um processo de aceitação da nova empresa", aconselha Giannini.