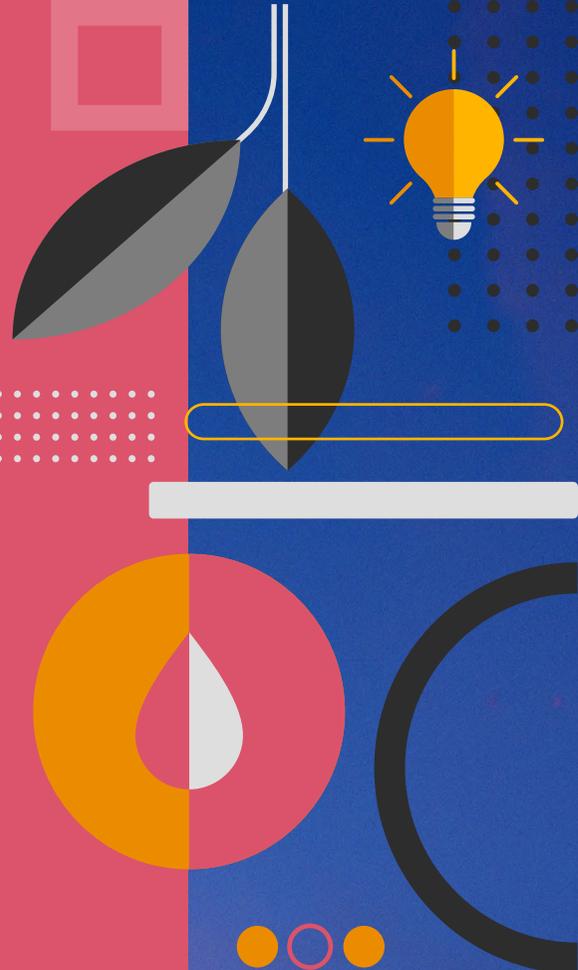


# Integração estratégica

Um ponto de vista sobre captura de valor em transações diante da transformação dos mercados de energia e saneamento

2024



# Conteúdo



1	<b>Cenário de M&amp;A no setor de EU&amp;R no Brasil</b>	<b>03</b>
2	<b>Preocupações das empresas em um processo de M&amp;A atualizado</b>	<b>07</b>
3	<b>Por que o <i>Integration Management Office</i> (IMO) é necessário?</b>	<b>11</b>
4	<b>Oportunidades para os segmentos</b>	<b>14</b>
	4.1 Tese do segmento de Óleo e Gás (O&G)	14
	4.2 Tese do segmento de Saneamento	17
	4.3 Tese de comercialização de Energia	21
5	<b>Etapas da integração</b>	<b>24</b>
6	<b>Considerações</b>	<b>28</b>
	<b>Contatos</b>	<b>30</b>

# 1

## Cenário de M&A no setor de EU&R no Brasil



### Principais *drivers* da indústria

Descarbonização, pautas ESG e transição tecnológica. Oportunidade para a geração de novos modelos de negócio.

### Principais *drivers* para o setor elétrico

Abertura do mercado livre de energia, leilões de potência, expansão da geração distribuída e privatizações.

O mercado brasileiro sofreu uma redução no número de fusões e aquisições desde o segundo semestre de 2022. Essa queda foi influenciada por fatores como as eleições presidenciais e a transição de governo. O aumento das taxas de inflação e de juros em âmbito global também contribuiu para essa diminuição. Considerando um panorama de diminuição das taxas de juros, entendemos ser possível um cenário mais favorável ao aumento no número de transações de M&A, IPOs e *follow-ons* nos próximos meses.

O setor de Energia, Utilidades e Recursos Naturais (EU&R) apresenta oportunidades significativas para investimentos estrangeiros. Isso se deve aos atrativos que o Brasil oferece, como abundantes recursos naturais e um compromisso com a transição energética, com foco na expansão da matriz instalada. De acordo com a 27ª CEO Survey, entre os líderes de EU&R, já têm esforços em andamento ou já concluídos para:

97% melhorar a eficiência energética

91% inovar em produtos e serviços com baixo impacto climático

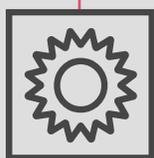
Um dos principais *drivers* no setor de EU&R é a agenda de **descarbonização**, que tem alavancado investimentos em soluções renováveis.

Caso o *player* já esteja atuando no setor de energias renováveis e busque se fortalecer no mercado por meio de aquisições que estejam alinhadas com a estratégia de crescimento econômico sustentável, há uma oportunidade de alavancar a captura de valor com a integração completa das operações. Nesse caso, é importante avaliar os riscos de canibalização de mercado, estratégias de *hedge* de portfólio e métodos para atenuar as diferenças de gestão de ativos.

No caso de *players* que estão entrando no mercado de renováveis, com teses de investimento como a do hidrogênio verde, por exemplo, pode fazer mais sentido uma estratégia de integração com formato diferenciado de estruturação agilizada, que reduz burocracias e foca em uma captura rápida de valor. É necessário um mapeamento de processos para mitigar perdas de sinergia e choques culturais entre os *players* envolvidos no negócio.



Na corrida pela descarbonização, o uso do hidrogênio verde surge como solução em potencial e tese de investimento no setor. O Brasil tem grande potencial para a produção de hidrogênio verde:



Geração solar e eólica altamente competitivas, o que no futuro pode permitir a produção de hidrogênio verde a baixo custo.



Localização geográfica favorável para exportação para a Europa (destaque para a Região Nordeste).



Demanda do setor agrícola por hidrogênio verde como insumo para fertilizantes derivados da amônia.

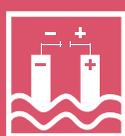
Quanto aos desafios que o país enfrenta em relação à produção de hidrogênio verde, poderíamos citar:



Investimentos e consolidação de uma infraestrutura de transporte e armazenamento para o hidrogênio verde.



Desenvolvimento dos marcos regulatórios de sua produção e certificações.



Preço e eficiência de eletrolisadores, que têm peso relevante no custo de produção.



Ainda são observados desafios para a formação de consórcios, parcerias e projetos com demanda relevante e firme.

No subsetor de Óleo e Gás (O&G), por causa do cenário de incertezas relacionado aos conflitos no Oriente Médio e na Rússia e Ucrânia, o preço do petróleo tende a sofrer variações. As empresas do setor devem considerar novos projetos e estratégias como medida de proteção.

Existe também um movimento de compra e revitalização de campos maduros de petróleo e gás em território brasileiro, com o objetivo de elevar a sua produtividade. O aumento da vida útil de exploração desses campos surge como recurso importante para os *players* nacionais.

Lançado pelo Ministério de Minas e Energia, o Programa de Revitalização e Incentivo à Produção de Campos Marítimos (Promar), por exemplo, tem como objetivo otimizar o aproveitamento dos recursos de exploração e produção de petróleo e gás natural em áreas marítimas do Brasil. Por meio desse programa, são incentivadas ações voltadas para a recuperação e exploração de campos maduros de petróleo e gás natural.

Considerando o cenário atual do setor de EU&R, movimentos de M&A podem ser estratégicos dependendo das **necessidades, dos objetivos e do momento específico de cada empresa.**

Os *drivers* estratégicos para a escolha de cada tipo de transação variam entre:



### **Crescimento e expansão**

As aquisições funcionam como um meio de expandir as operações, entrar em novos mercados ou adquirir novas tecnologias.



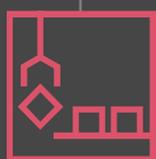
### **Diversificação**

As aquisições podem permitir que as empresas diversifiquem seus portfólios, por meio de uma expansão ou realocação de suas ofertas de produtos ou serviços.



### **Economias de escala**

As aquisições podem permitir economias de escala, resultando em redução de custos e aumento de eficiência.



### **Aumento da capacidade de produção**

As empresas podem buscar aquisições para aumentar sua capacidade geral de produção.



### **Mitigação de riscos**

As aquisições podem ser usadas para mitigar riscos, visando, por exemplo, à proteção de *market share* em um cenário de consolidação.

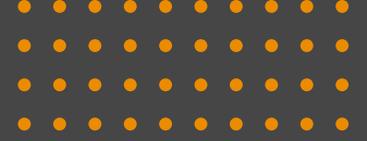
Considerando os cenários descritos, os modelos de M&A que mais tendem a ocorrer a ocorrer no setor de EU&R são: teses de criação de valor via fusões e aquisições, que podem ser exploradas por meio de estratégias de consolidação, desempenho no mercado de capitais, rotação de portfólio e oportunidades envolvendo *forced sellers*.



Com a expectativa de aquecimento do mercado de M&A, vemos oportunidades de desenvolvimento do setor de energia a partir de *deals* que priorizem a criação de sinergias. Essas operações têm alto potencial de, por exemplo, acelerar a expansão da infraestrutura, a integração da inteligência artificial no portfólio e a transformação de *players* tradicionais em provedores de soluções em energia, aumentando a competitividade do setor. Ainda, com esses avanços, apoiamos indiretamente e fomentamos o desenvolvimento e ganhos de competitividade da indústria brasileira.

**Adriano Correia,**  
Sócio e líder da indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública da PwC Brasil





## 2 Preocupações das empresas em um processo de M&A atualizado

No mercado de EU&R, geralmente se observam acordos orientados para o crescimento que procuram alavancar ou melhorar novas capacidades como parte da estratégia de criação de valor. Isso se soma à expansão geográfica ou incorporação de produtos ao portfólio e requer um planejamento cuidadoso sobre a melhor forma de integrar recursos.

Por oferecerem serviços de base, empresas de EU&R sofrem fortes pressões dos *stakeholders*, inclusive da população geral. Dessa forma, empresas desse setor precisam agir ainda mais rápido para capturar o valor do negócio e as sinergias, a fim de justificar a transação.

A pesquisa *Transact to Transform – PwC’s 2023 M&A Integration Survey* levantou os principais desafios no processo de integração. São eles:



Diferentes percepções ou condições com clientes similares que podem impactar na captura de valor do negócio.



Diferenças “culturais” entre as empresas, gerando preocupação e incerteza que podem provocar perdas indesejadas de pessoas.



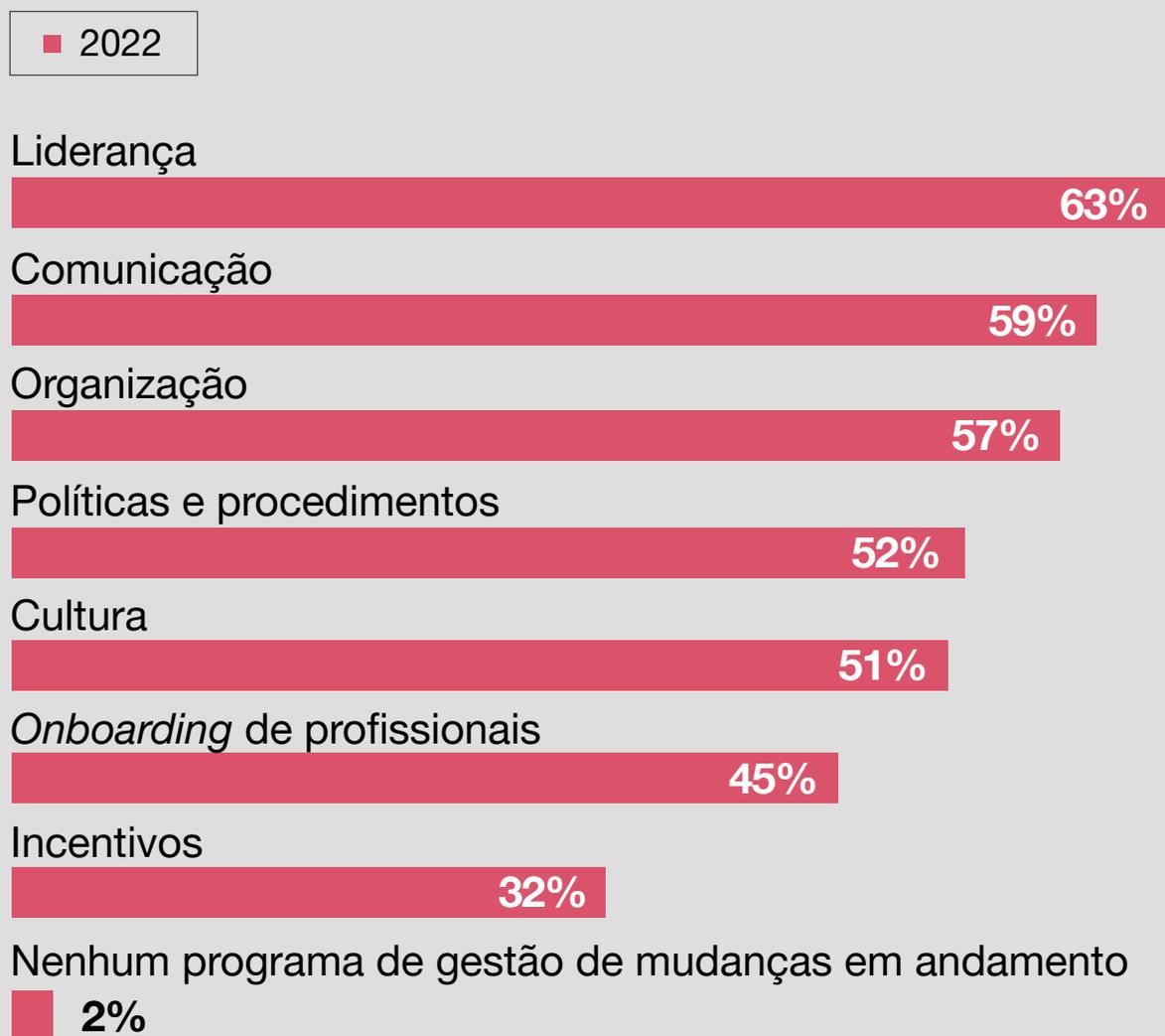
Disponibilização de informações com o nível de detalhamento necessário para que o comprador possa avaliar a performance e modelo de operação do negócio.



Necessidade de investimentos tecnológicos para a harmonização de dados entre sistemas distintos, para garantir a integridade e segurança dos dados durante a transição.

## Sete fatores críticos para a gestão de mudanças na integração de M&A

**Pergunta:** qual destes elementos estava incluído no seu programa de gestão de mudanças?



Fonte: PwC M&A Integration Survey, 2023.

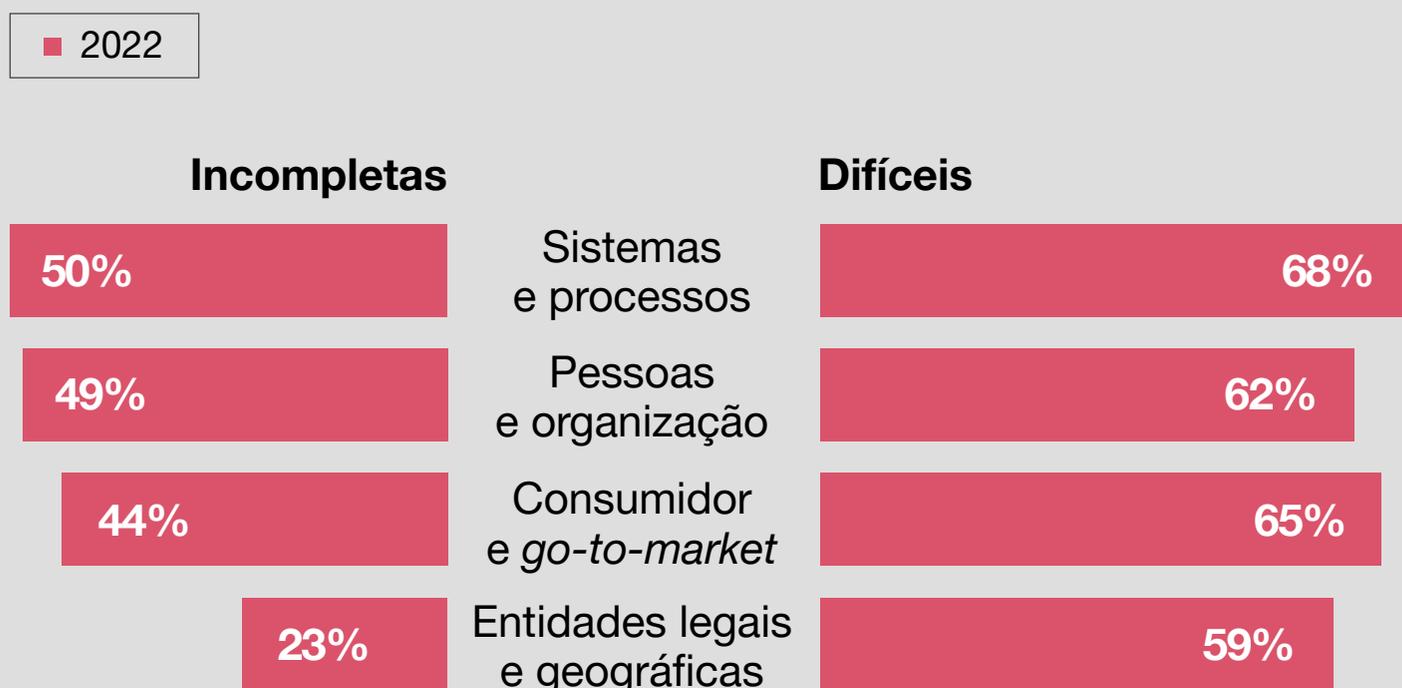


Também segundo a pesquisa Transact to Transform – PwC’s 2023 M&A Integration Survey, a maioria dos entrevistados relata dificuldades em integrar completamente as áreas multifuncionais mais importantes, como “Sistemas e processos”, “Pessoas e organização”, “Consumidor e *go-to-market*” e “Entidades legais e geográficas”. Isso acontece muitas vezes devido à dificuldade das empresas em concluir a integração de longo prazo, o que torna mais desafiadora a captura de valor dos ativos adquiridos.

## Áreas de integração que estão incompletas

Porcentagens para “incompletas” e “difíceis”

**Perguntas:** em relação à fusão ou aquisição em discussão, quão difícil foi para sua organização integrar as seguintes áreas? Quais áreas você sente que não foram totalmente integradas?



Fonte: PwC M&A Integration Survey, 2023.

Como visto, as empresas, quando fazem uma transação de M&A, muitas vezes não conseguem adaptar o seu processo de integração aos objetivos e às circunstâncias da transação específica. Uma abordagem padronizada e única, que não considera as principais tendências, características de cada empresa e de cada setor, pode atrasar o lançamento no mercado, gerar falhas de comunicação e causar apreensão e insatisfação entre os funcionários, além de impossibilitar a captura total de valor.

É crucial priorizar a integração de fusões e aquisições para garantir o sucesso do negócio. A criação de um *Integration Management Office* (IMO), ou escritório de gestão da integração, durante essa etapa, agiliza o enfrentamento dos desafios de agregar valor ao negócio durante esse processo.

## Principais temas e conclusões das pesquisas de M&A da PwC



- Os riscos de integração são abundantes, sendo que algumas áreas comuns concentram os maiores desafios:
  - A integração de sistemas de informação, processos operacionais e pessoas representa os maiores desafios pós-fechamento.
  - Capturar sinergias de custo é mais fácil do que capturar sinergias de receita.



- Começar a planejar cedo e aplicar velocidade e rigor à implementação:
  - Executar o planejamento de integração no início do processo de negócio tende a melhorar os resultados.
  - A velocidade de integração continua a desempenhar um papel importante no sucesso do negócio.
  - A execução precoce de algumas iniciativas de integração fundamentais à transação está diretamente relacionada ao alcance dos objetivos.



- Manter-se comprometido e focado no sucesso do negócio:
  - Permanecer envolvido nos esforços de integração por mais tempo melhora o sucesso do negócio.
  - Alcançar a integração total requer compromisso e foco na entrega de sinergias, gestão de talentos e integração de sistemas de informação.



# 3

## Por que o *Integration Management Office* (IMO) é necessário?

As empresas podem adotar medidas específicas para aumentar suas chances de sucesso na integração. Embora o caminho possa parecer claro para alguns *players* com mais experiência em processos de M&A, a execução dos procedimentos faz toda a diferença para alcançar o sucesso.

Os fatores críticos incluem trabalhar para uma integração rápida que faça uso de um planejamento **antecipado, disciplinado e priorizado**, mantendo **foco constante nos principais impulsionadores de valor** para o negócio e mantendo o **compromisso com a conclusão da integração** a longo prazo.

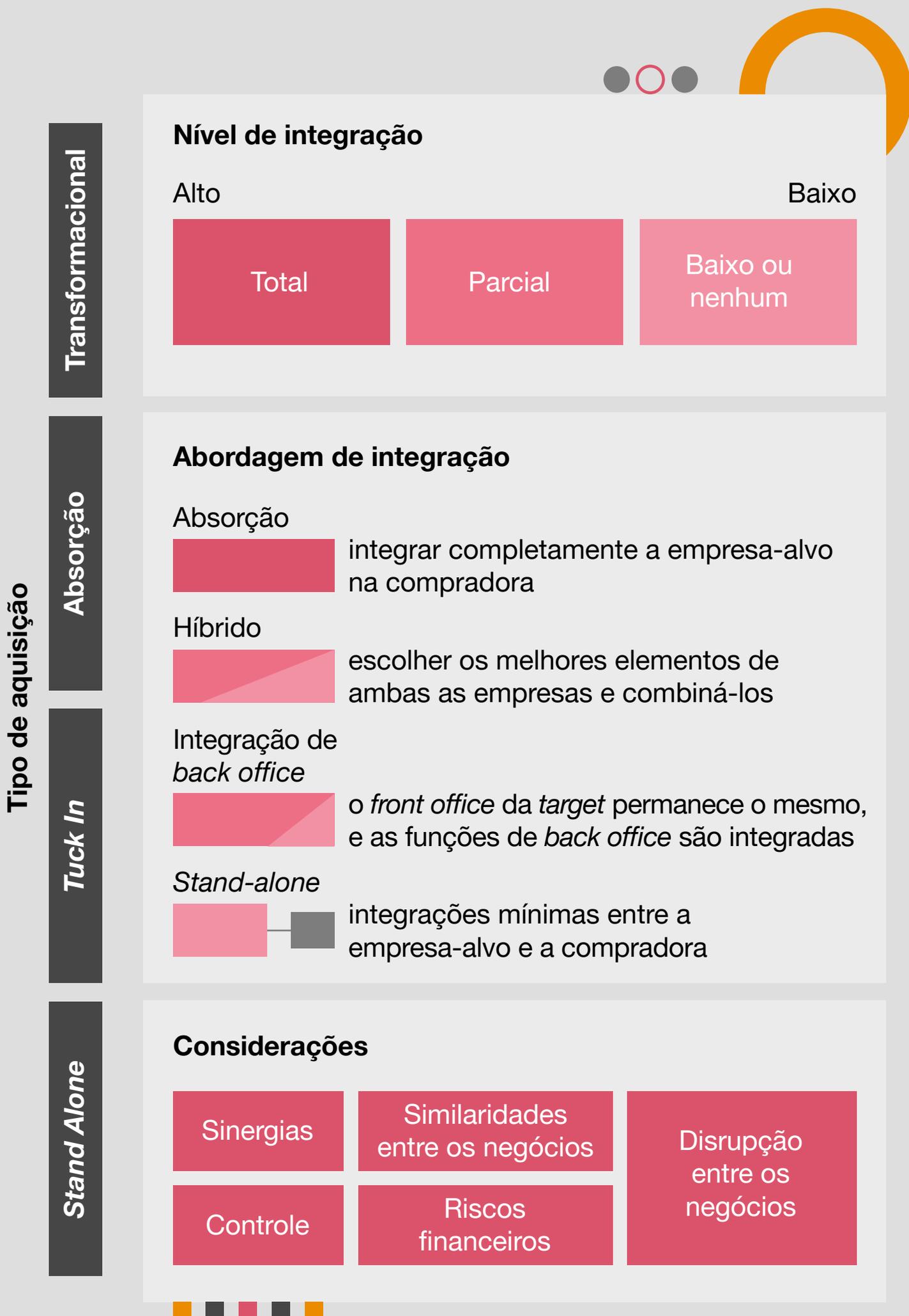
### O IMO é responsável por:

1. Desenhar a governança do projeto de integração, incluindo papéis e responsabilidades, processo de tomada de decisão e estrutura de reporte.
2. Traduzir as intenções estratégicas da transação em ações para que o time consiga executar.
3. Direcionar os esforços das equipes para que as atividades sejam feitas no momento correto, reduzindo esforços desnecessários.
4. Facilitar a comunicação entre todo o time do projeto e escalar as decisões para o comitê executivo de forma organizada.
5. Monitorar o andamento das ações e mitigar riscos do projeto que podem atrasar o Day 1.



Um processo de integração bem planejado, com um IMO empoderado, permite priorizar sinergias, antecipar e perenizar resultados, maximizando o **VPL da integração e sinalizando a capacidade de execução para o mercado, fortalecendo o equity story.**

Para ter sucesso, deve existir uma **estrutura de governança** para alinhar pessoas, processos e sistemas com objetivos de integração. Este é o papel de um IMO.





O processo ideal de integração deve ser desenhado considerando o principal impulsionador estratégico de cada aquisição, que pode ser:



### **Transformacional**

Essas aquisições ocorrem quando uma empresa adquire outra que está **fora de seu setor atual**. Isso permite que a empresa adquirente entre em um **novo mercado e transforme seu negócio**.



### **Absorção**

Nesse tipo de aquisição, uma empresa maior adquire uma menor e a **integra completamente** em suas operações.



### **Tuck in**

Essas aquisições ocorrem quando uma empresa adquire outra menor que é altamente **complementar ao seu negócio existente**. A empresa adquirida é “encaixada” na empresa adquirente.



### **Stand alone**

Nesse tipo de aquisição, a empresa adquirida continua a **operar de forma independente após a aquisição**.

# 4 Oportunidades para os segmentos



## Tese do segmento de Óleo e Gás (O&G)

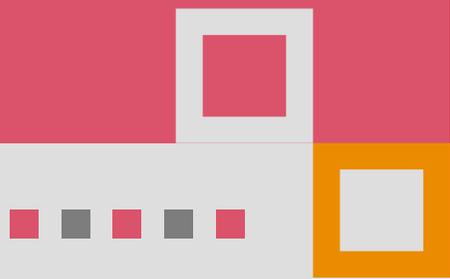
No caso de M&As no setor de O&G, geralmente os **portfólios e modelos de negócio são bastante distintos**, uma vez que as teses de investimento estão muitas vezes voltadas para a entrada no setor de renováveis.

Para a elaboração de um *equity story* mais coeso e integração desses negócios, é preciso:



- Alinhar novas políticas e novos procedimentos com novos processos de governança e tomada de decisão, com foco na **eliminação de quaisquer atividades que não agreguem valor**.
- Mapear os valores, procedimentos e as pessoas-chave de cada organização, buscando **alinhar estratégias para uma integração mais eficiente** e garantir a **máxima captura de valor**. Identificar rapidamente os principais cargos de gestão no início da transição é fundamental para **esclarecer as responsabilidades**.



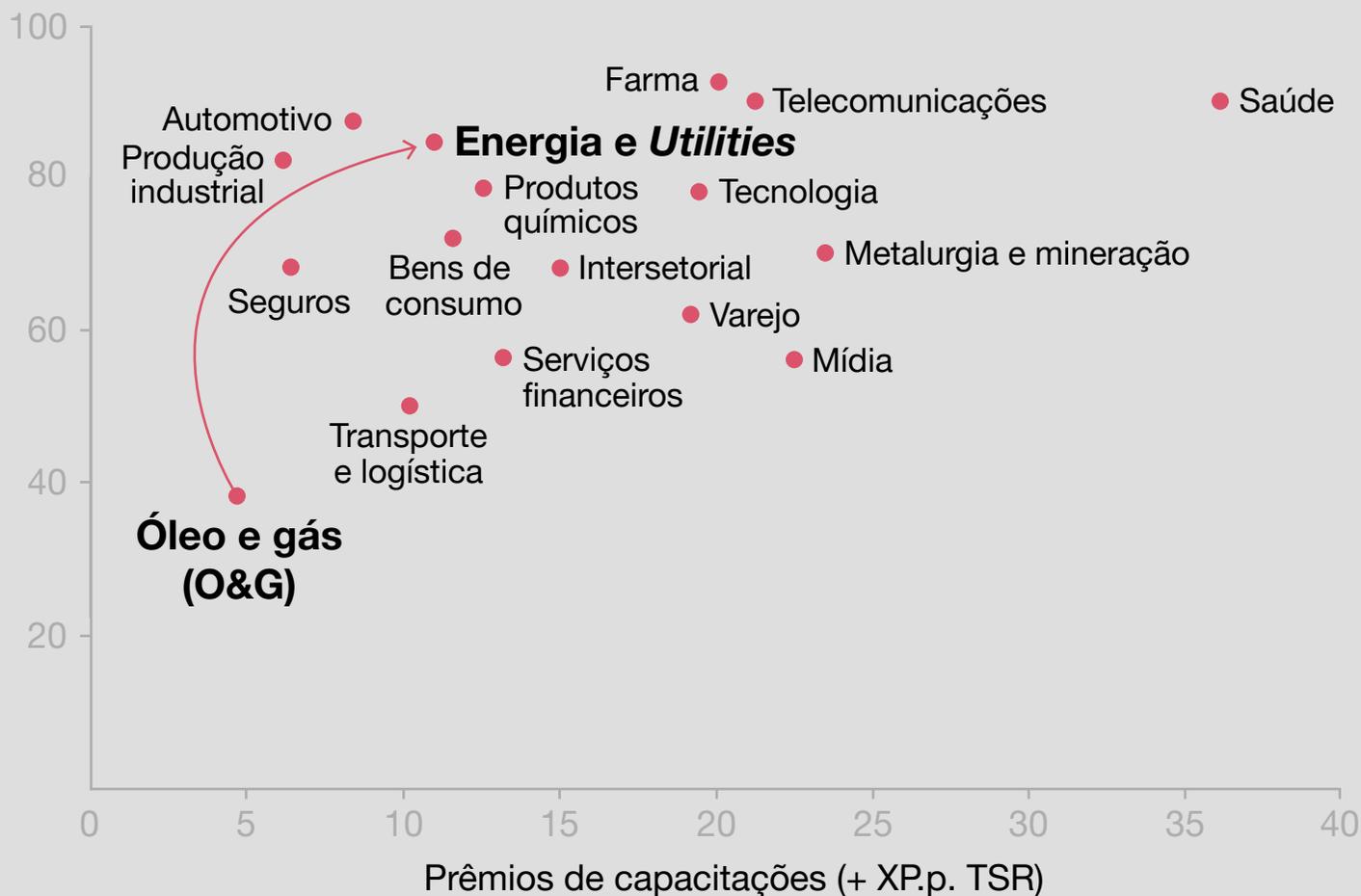
- 
- Entender as ineficiências resultantes da integração, especialmente considerando que as empresas do setor de O&G geralmente têm seus processos consolidados. Um alto nível de integração muitas vezes requer o **redesenho dos modelos operacionais e a implementação de um novo modelo de negócio**. É essencial **entender e projetar o tipo ideal de integração** para ambos os negócios, podendo focar apenas no *back office*, adotar uma abordagem híbrida (não transformacional), dependendo dos impulsionadores do negócio e das sinergias previstas.
  - Identificar **gatilhos motivacionais** em toda a organização (financeiros e não financeiros) e fornecer **incentivos** alinhados à estratégia de negociação para **alcançar os objetivos da transação e promover a mudança de comportamento desejada**.
- 

Dessa forma, o alinhamento estratégico, ao direcionar as decisões para interesses comuns, facilita a captura de sinergias e a integração do negócio. Além disso, o negócio estruturado a partir da integração impulsiona uma comunicação interna fluida e a cooperação entre as equipes.

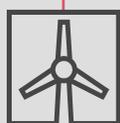
Com incentivos à troca de conhecimentos, as decisões se beneficiam de uma perspectiva mais ampla. Assim, um movimento de M&A pode viabilizar a **transformação cultural da companhia**. Identificar os valores, procedimentos e indivíduos essenciais em cada organização é crucial para otimizar a eficiência dos processos e aumentar a captura de valor da transação.

## Empresas de O&G podem fortalecer suas capacidades recorrendo a transações com ativos renováveis e gerar valor para os acionistas

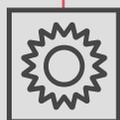
% de transações com foco em capacidades



O setor de O&G precisa ampliar seu foco de atuação com o objetivo de capturar prêmios de capacitação e elevar o retorno médio das transações.



Grandes *players* de O&G globais já estão realizando investimentos, incluindo M&As, em renováveis, com o objetivo de fortalecer sua estratégia sustentável.



Os investimentos têm foco principalmente na geração de energia solar e eólica, além de biocombustíveis.



Otimização de processos é o principal fator para uma integração bem-sucedida no setor de O&G.



Eficiência na comunicação entre as áreas e estabelecimento de responsabilidades durante o processo de transformação cultural são essenciais quando se busca a integração completa em transações desse setor.



## Tese do segmento de Saneamento

As metas e políticas públicas para garantir acesso universal aos serviços básicos, conforme estabelecido pelo **Marco Legal do Saneamento**, são os principais impulsionadores nesse segmento.

As transações de M&A nesse setor muitas vezes envolvem a integração completa por **absorção de ativos**, por meio de processos de **privatização, concessão e parcerias público-privadas (PPPs)**.

Nesses casos, o desafio é **ganhar escala** e minimizar as ineficiências, além de **acelerar a captura de valor**.

Além disso, a integração enfrenta a **diferença cultural** entre os colaboradores das empresas privadas e empresas públicas historicamente associadas aos ativos adquiridos.

A **depreciação dos ativos** das empresas assumidas em concessões e também o **grau de manutenção** para preservar a qualidade e garantir o acesso rápido da população também são fatores importantes a serem avaliados.



Dessa forma, os **principais desafios** na integração de uma transação de consolidação nesse setor são:

- **Financeiros:** investimentos e orçamentos iniciais, avaliação de necessidades de investimentos em CAPEX e retorno em equipamentos (seja por questão de manutenção ou de atualização) e em OPEX, para atualização de processos, disponibilidade de caixa, atingimento de objetivos de margem, combate à inadimplência e controle de custos.
- **Operacionais:** formação de equipes, gestão da cultura, velocidade e qualidade na execução de obras, qualidade dos ativos, perdas, disponibilidade de materiais e negociação com fornecedores e serviços para garantir suprimento e obter ganhos de escala.
- **Comunicacionais:** capacidade de diálogo nas diferentes camadas de governança e operacionalização do plano, construção de imagem junto à sociedade e prestação de contas, líderes comunitários e agentes públicos, entre outros.
- **Regulatórios:** conformidade ambiental, de cobertura de água e esgoto, montante de investimentos, outorgas variáveis etc.
- **Tecnológicos:** integração entre sistemas vigentes para permitir fluidez operacional, capacidade, gestão de riscos de disrupção, ganhos de escala e arquitetura de sistemas.
- **Comerciais:** segmentação de perfis de clientes, problemas de cadastros, processo de *billing*, níveis de perdas aparentes, estruturas tarifárias e inadimplência.



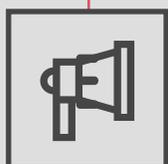
Na PwC Brasil, trabalhamos com projetos no setor cujas principais abordagens para auxiliar na captura de valor foram:



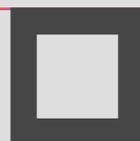
**Fechar a torneira de perda de dinheiro**, identificando os pontos de vazamento de água e garantindo investimentos adequados na manutenção dos equipamentos. Para auxiliar nossos clientes, nós mapeamos as ineficiências na cobrança dos inadimplentes e planejamos e implementamos uma mudança no método de cobrança para maximizar os valores captados pela operação.



Estratégia de operação mínima com análise de contratos dos funcionários concursados, **para identificar e mitigar a perda de capital intelectual**, além de reduzir gastos com contratação de novos funcionários. Em alguns casos, a PwC recomendou, por exemplo, a contratação de uma empresa terceirizada.



Desenvolvimento de um **plano de comunicação robusto** para lidar de forma eficaz com as barreiras e os efeitos das repercussões desse tema de interesse público.



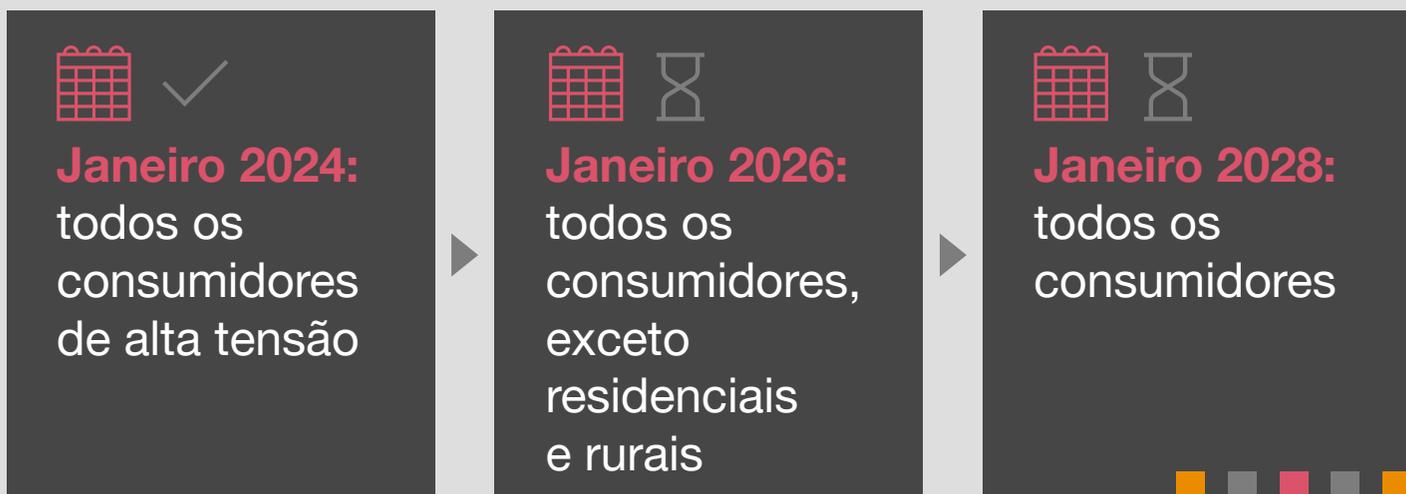


- Esse segmento passa por uma fase de consolidação, marcada por processos de privatização, concessão e parcerias público-privadas.
- A integração de negócios nesse setor é desafiadora por ser direcionada a uma integração completa por absorção de ativos.
- Fatores culturais são os principais desafios a serem superados em uma integração nesse setor.
- Avaliação do estado físico dos ativos e mapeamento de ineficiências são essenciais para a elaboração de um modelo de integração capaz de controlar custos.
- A transformação organizacional e o engajamento da força de trabalho podem ser sustentados por uma comunicação contínua sobre os principais direcionamentos e benefícios da transação. É fundamental também manter a transparência e definir claramente metas e papéis durante todo o processo, além de reter talentos chave da empresa adquirida, mas remover redundâncias de funções e processos ineficientes.

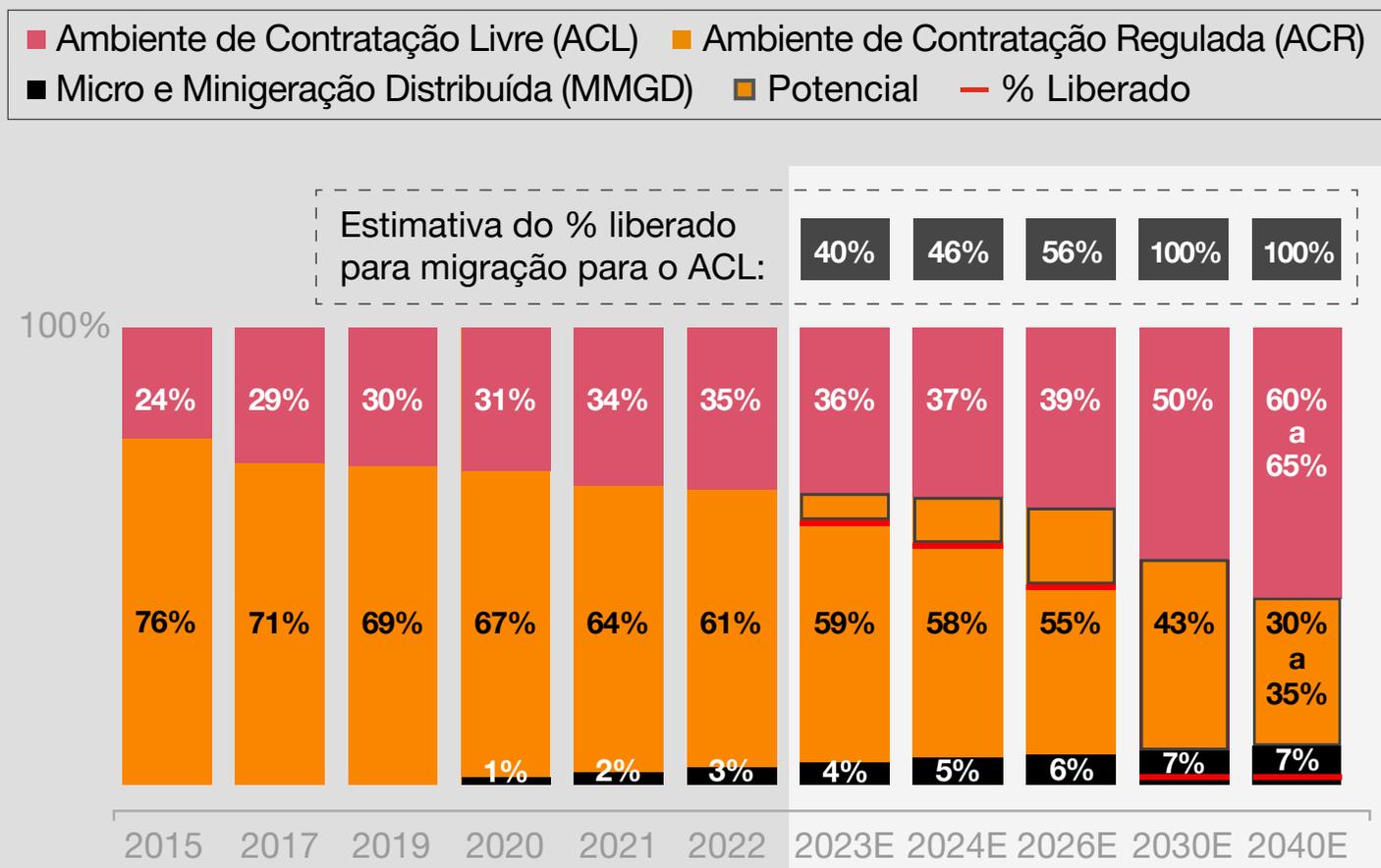
## Tese de comercialização de Energia

O mercado de comercialização de energia está bastante fragmentado e a perspectiva de sobreoferta e PLD próximo ou no piso há muito tempo têm comprimido margens, dando espaço para movimentos de consolidação diante da competição. Isso tem levado a um movimento de convergência entre as comercializadoras, que buscam se adaptar e fortalecer suas posições.

O crescimento do varejo trará novas oportunidades para os *players*, que hoje focam no atacado e *trading*. Com expectativa de abertura total do mercado livre de energia até 2028, novas estratégias serão necessárias para atender a um perfil de consumidor diferente. Estima-se que o Ambiente de Contratação Livre (ACL) representará de 60% a 65% do consumo em 2040, com migração de consumidores de baixa tensão. A perspectiva de abertura do ACL deve seguir o seguinte cronograma:



## Proporção do consumo por ambiente de contratação (%)



As comercializadoras apresentam, no entanto, **perfis distintos**: *traders*, bancárias, geradoras e *players* de fora do setor. Essas características operacionais geram desafios para uma possível integração. Para maximizar a captura de valor, é preciso desenvolver um processo de integração personalizado, detalhado nos tópicos a seguir:



Analisar como tornar custos e processos mais eficientes, com um **mapeamento completo das oportunidades de melhoria** e das formas de alcançá-las. É preciso ter sempre em mente a estratégia da transação e de cada empresa envolvida, além de suas **características culturais únicas**.



**Integrar modelos comerciais, garantindo a contínua expansão.** Muitas dessas estruturas operam com base em agentes autônomos, que podem ser excluídos das transações sem um planejamento de integração adequado. Isso pode limitar significativamente seu valor.

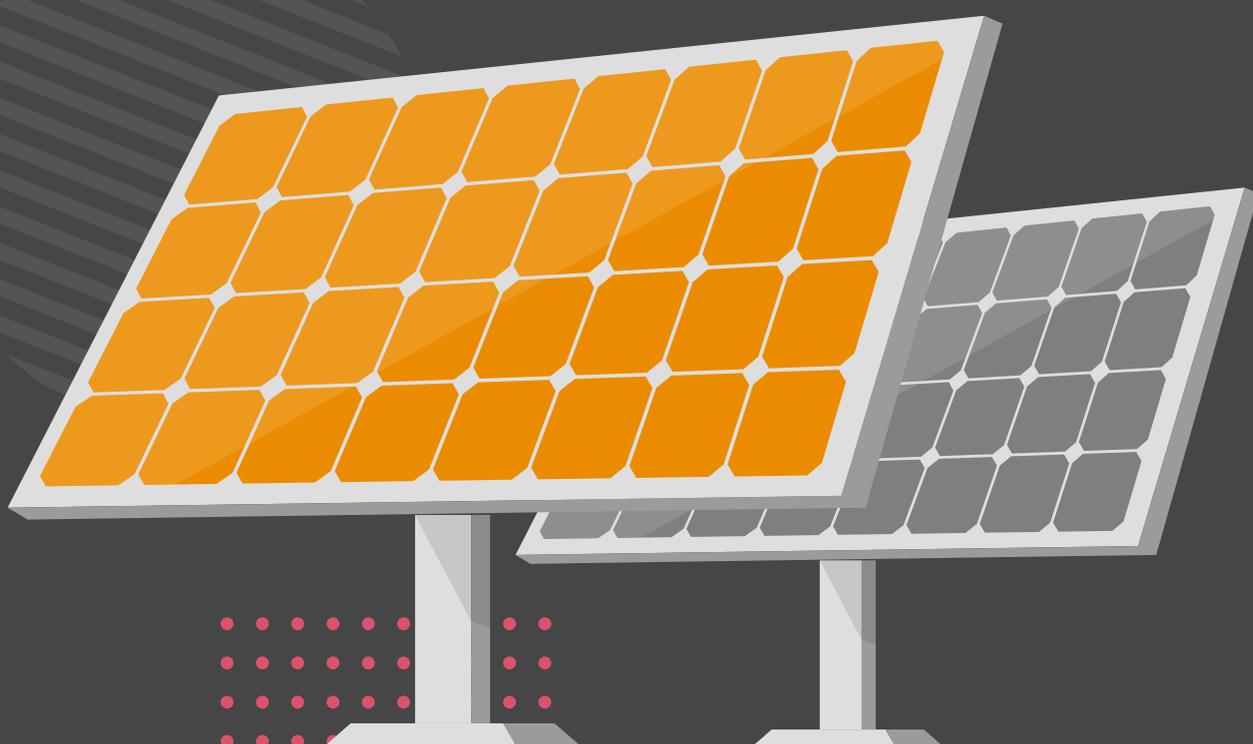
Assim como no setor de O&G, nesse cenário, a integração completa dos dois negócios pode gerar ineficiências para ambas as empresas, caso o plano não seja pensado e elaborado da maneira correta.

Em alguns casos, as ineficiências entre as duas operações são tantas que uma integração completa pode não ser vantajosa para o negócio. Observa-se que as *joint ventures* estão se tornando uma alternativa popular com a abertura do mercado livre de energia. Essas parcerias podem seguir uma estratégia de integração *tuck in* ou *stand alone*.

A principal vantagem, nesse cenário, é o potencial de gerar valor, com foco estratégico na fidelização de clientes, por meio da exploração dos pontos fortes de duas ou mais empresas.



Recentemente, duas empresas líderes no setor de EU&R formaram uma *joint venture* para atuar no mercado de energia solar. A nova empresa vai construir e operar usinas fotovoltaicas direcionadas para a geração distribuída. Esse é um exemplo conhecido de como as empresas do setor estão se adaptando às mudanças no cenário energético, com uma empresa fornecendo o ativo físico, enquanto a outra contribui com sua capacidade de gestão e comercialização.



# 5

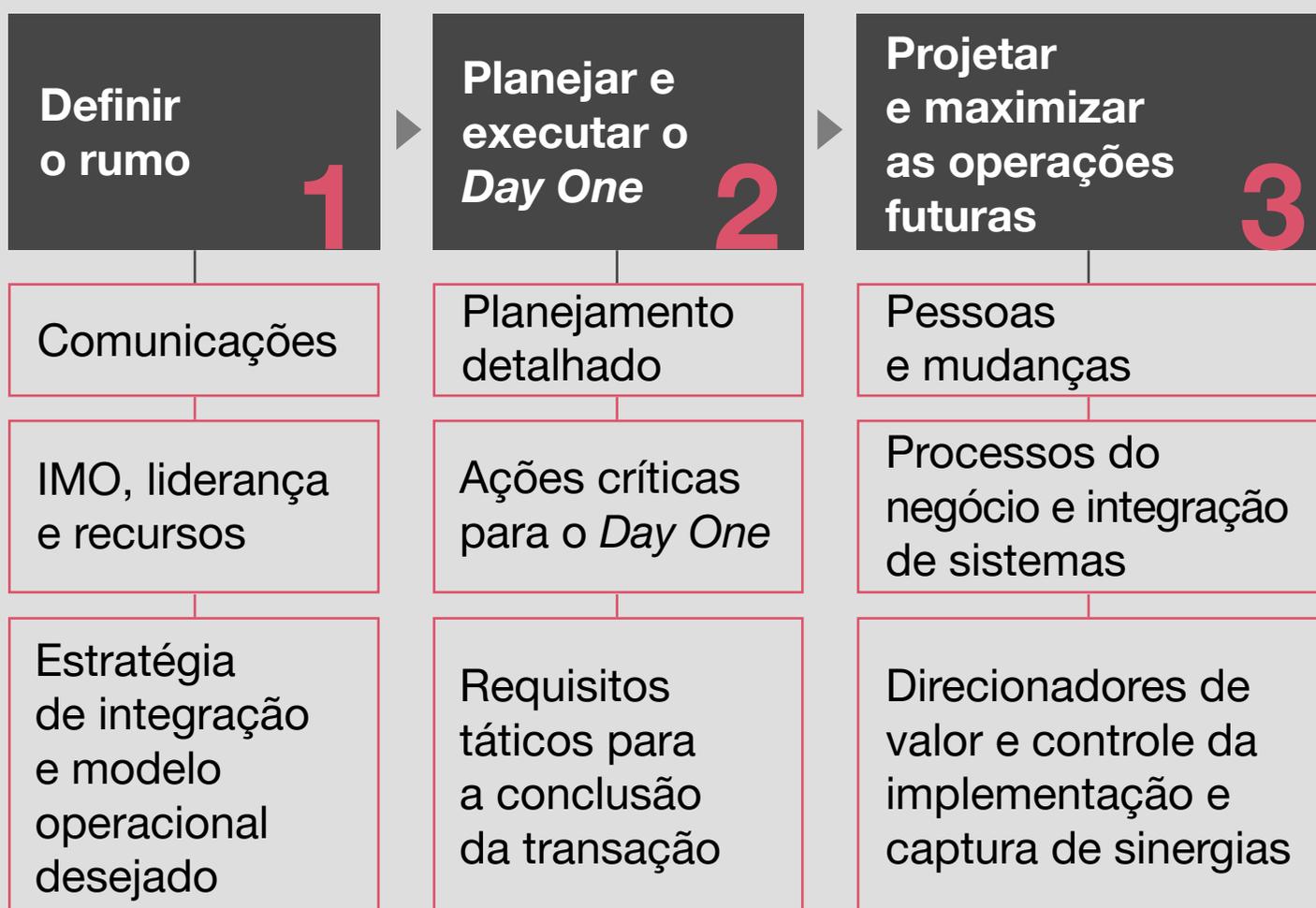
## Etapas da integração

Um processo de M&A, como outras mudanças corporativas de grande escala, é uma excelente oportunidade para definir um novo rumo, tanto operacionalmente quanto nas diversas funções de suporte do negócio recém-combinado.

Considerando todas as especificidades do setor de EU&R, adotar uma abordagem de integração disciplinada e detalhada é fundamental para o sucesso do negócio.

A abordagem de integração da PwC segue uma sequência de etapas coordenadas, mas deve ser **flexível** o suficiente para se adaptar aos fatos, às circunstâncias e necessidades que cada transação apresenta conforme evolui.

Uma estratégia cuidadosamente desenvolvida muitas vezes não se traduz em sucesso de integração. No entanto, a incapacidade de captar o valor do negócio raramente se deve a uma estratégia falha. Geralmente, ela resulta da não execução da estratégia em tempo útil.



# 1 Definir o rumo



Nesta etapa, é necessário converter a estratégia de aquisição em uma estratégia de integração clara. Isso envolve definir o nível de integração entre as funções e operações, identificar o escopo e desenvolver um plano ou modelo operacional para a transição da entidade.

Isso também envolve estabelecer um plano de integração sólido e designar liderança e recursos para sua execução eficaz. É importante contemplar ainda um plano de comunicação para anunciar a transação ao mercado, aos funcionários e à sociedade, além de mobilizar as pessoas para a execução e a geração de valor para o negócio.

## 2 Planejar e executar o *Day One*

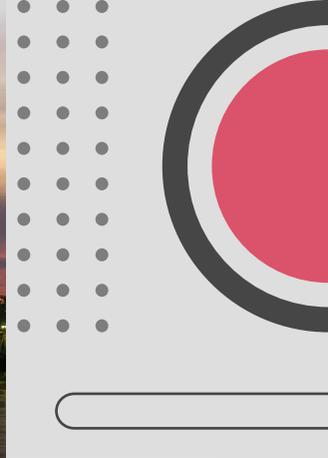
Estabelecer requisitos táticos para garantir um fechamento e um período pós-negociação sem sobressaltos é crucial nesta fase.

É importante definir previamente as tarefas críticas do *Day One* para identificar de imediato questões de longo prazo, evitando surpresas no dia do fechamento. Além disso, é essencial criar um plano detalhado com todas as ações a serem implementadas no *Day One* e outras com foco em capturar ganhos rápidos.

## 3 Projetar e maximizar as operações futuras

Fatores que impulsionam a captura de valor e a busca por sinergias, processos de negócios, integração de sistemas e gestão de mudanças são elementos cruciais a serem definidos nessa etapa. Eles devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da transação, considerando as características do setor de EU&R.



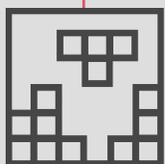


Perguntas que devem estar respondidas para que o processo de integração se inicie:



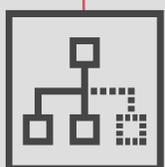
### **Estratégia de aquisição**

- Quais são os objetivos estratégicos da aquisição? Como eles se adequam ao panorama atual do setor de EU&R?
- Que decisões de liderança foram tomadas?
- Como a integração se ajusta às estratégias atuais de cada empresa?



### **Estratégia de integração**

- Quais são os principais objetivos financeiros e operacionais da aquisição?
- Quais são as medidas de sucesso da integração, para que a empresa se destaque no mercado de EU&R?
- Quais são os benefícios financeiros e não financeiros?



### **Premissas de organização e operação**

- Que grau de integração está planejado para cada função/unidade de negócios/local?
- Como será a organização no curto e longo prazo após o fechamento?
- Qual processo será utilizado para desenvolver o novo modelo operacional para o grupo, divisão ou unidades de negócios integradas que otimize a operação e gere valor no mercado de EU&R?

Um IMO facilita a integração para evitar os seguintes **erros**:



### Foco e *timing*

Atrasar decisões para tentar conciliar os interesses de vários *stakeholders*.

Demorar muito para planejar o grau de integração para cada função e iniciativa.



### Recursos

Fazer mudanças bruscas na liderança, força de trabalho, cultura e processos da empresa-alvo pode ser prejudicial, especialmente considerando as diferenças culturais que caracterizam as empresas do setor.



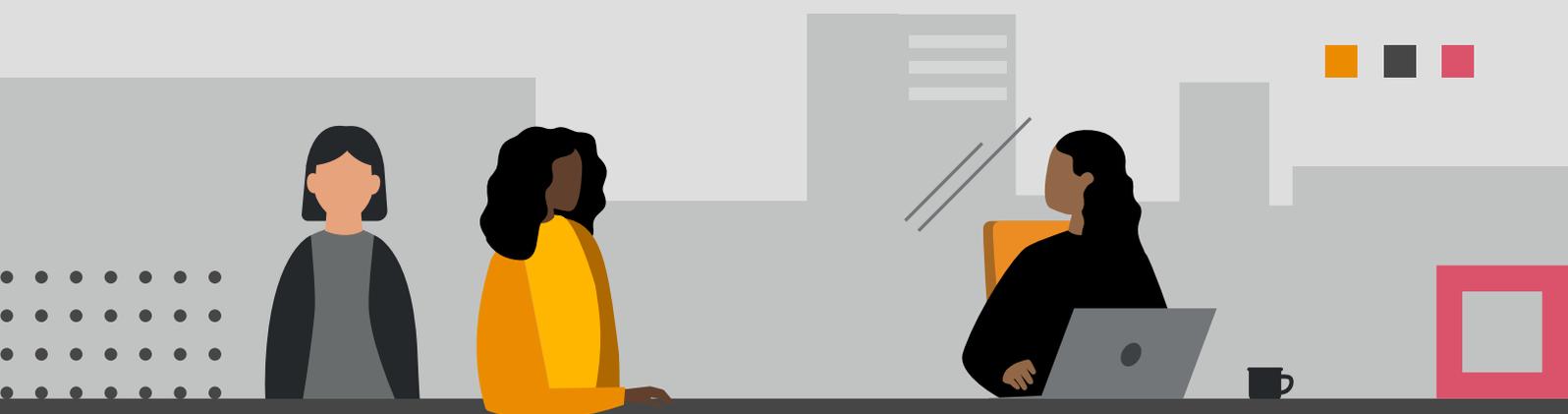
### Comunicação

Gerar muitas falhas de comunicação em razão das diferenças culturais e de estilo de operação entre as empresas.



### Geografia

Subestimar a complexidade trazida pela escala e diversidade geográfica de operações da empresa-alvo.



# 6

## Considerações

Observamos oportunidades para o aumento do número de M&As no setor de energia e serviços de utilidade pública (EU&R) no Brasil nos próximos meses. Para maximizar o valor dessas transações, contudo, as organizações devem estar preparadas para realizar integrações de excelência. A escolha do tipo de integração depende de um entendimento profundo da estratégia de aquisição, da proposta de valor futuro e da cultura das empresas e do setor. Dessa maneira, é possível desenhar um processo de integração personalizado, que acelere a captura de valor, além de proteger o ativo e as pessoas, considerando as especificidades de cada negócio.

No subsetor de petróleo e gás, a agenda de sustentabilidade impulsiona a emergência de novos negócios e serviços, abrindo oportunidades para o fortalecimento de estratégias com base em M&As focados em energias renováveis.

Além disso, esperam-se movimentos de construção de portfólios complementares nesse segmento. É importante determinar como os novos ativos se encaixarão no portfólio, identificar as sinergias e fazer uma gestão integrada dos produtos. A questão cultural também é relevante, considerando a consolidação de segmentos de atuação distintos. Por outro lado, movimentos de construção de portfólios complementares são esperados nesse segmento. É importante, nesses casos, definir como os novos ativos irão compor o portfólio, quais as suas sinergias e também como fazer uma gestão integrada dos produtos. A questão cultural também pode ser um fator crítico, uma vez que se consolida segmentos de atuação historicamente distintos.

No subsetor de saneamento, com os recentes movimentos de privatização, é fundamental adotar uma estratégia de integração sólida e personalizada, que considere os desafios específicos de cada transação e o contexto de cada empresa. A estratégia deve priorizar a comunicação e o planejamento de processos para acelerar a captura de valor do negócio.

Com a abertura do mercado livre de energia em decorrência do PL 414, o número de comercializadoras e consumidores livres aumentou, gerando competição e pressionando as margens. Agora, a tendência é de consolidação do mercado de comercialização, mas esse movimento exige inteligência de mercado para se diferenciar da concorrência e antecipar as possíveis repercussões da abertura total do Ambiente de Contratação Livre (ACL) até 2028.

Nesse cenário, é importante notar que modelos comerciais são muitas vezes baseados em agentes autônomos, que podem ficar de fora da transação, por exemplo, limitando seu valor caso não haja um bom planejamento de integração.

O setor de EU&R está em constante evolução, com oportunidades significativas para crescimento e consolidação. Para acompanhar essas transformações, é preciso dar uma atenção especial à estruturação das transações, para que seja possível capturar todo seu valor estratégico e de diferenciação de posicionamento no mercado. As empresas que souberem se adaptar a essas mudanças estarão bem posicionadas para alcançar o sucesso a longo prazo.



# Outros estudos

[Transações de M&A – EU&R \(2023\)](#)

[Transição energética no Brasil \(2023\)](#)

[Tendências globais da indústria de M&A \(2023\)](#)

[Tendências globais de fusões e aquisições no setor de energia, \*utilities\* e recursos naturais \(2022\)](#)

## Contatos

### Time da indústria

#### **Adriano Correia**

Sócio e líder da indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública da PwC Brasil  
[adriano.correia@pwc.com](mailto:adriano.correia@pwc.com)

#### **Daniel Martins**

Sócio da Strategy& e líder de Energia para Advisory  
[daniel.martins@pwc.com](mailto:daniel.martins@pwc.com)

#### **Mauro Toledo**

Diretor da Strategy&, especialista em EU&R  
[mauro.toledo@pwc.com](mailto:mauro.toledo@pwc.com)

### Time de especialistas em M&A e integrações

#### **Jacques Moszkowicz**

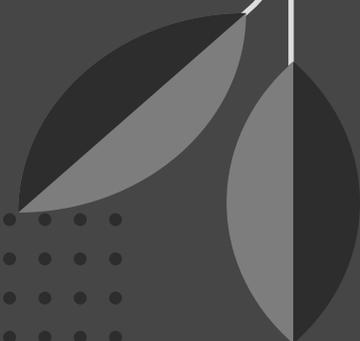
Sócio e líder de Delivering Deal Value da PwC Brasil  
[jacques.moszkowicz@pwc.com](mailto:jacques.moszkowicz@pwc.com)

#### **Favian Goitia**

Sócio de Corporate Finance da PwC Brasil  
[favian.goitia@pwc.com](mailto:favian.goitia@pwc.com)

#### **Luiz Matsubara**

Diretor  
[luiz.fmatsubara@pwc.com](mailto:luiz.fmatsubara@pwc.com)



Acesse o site:

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.