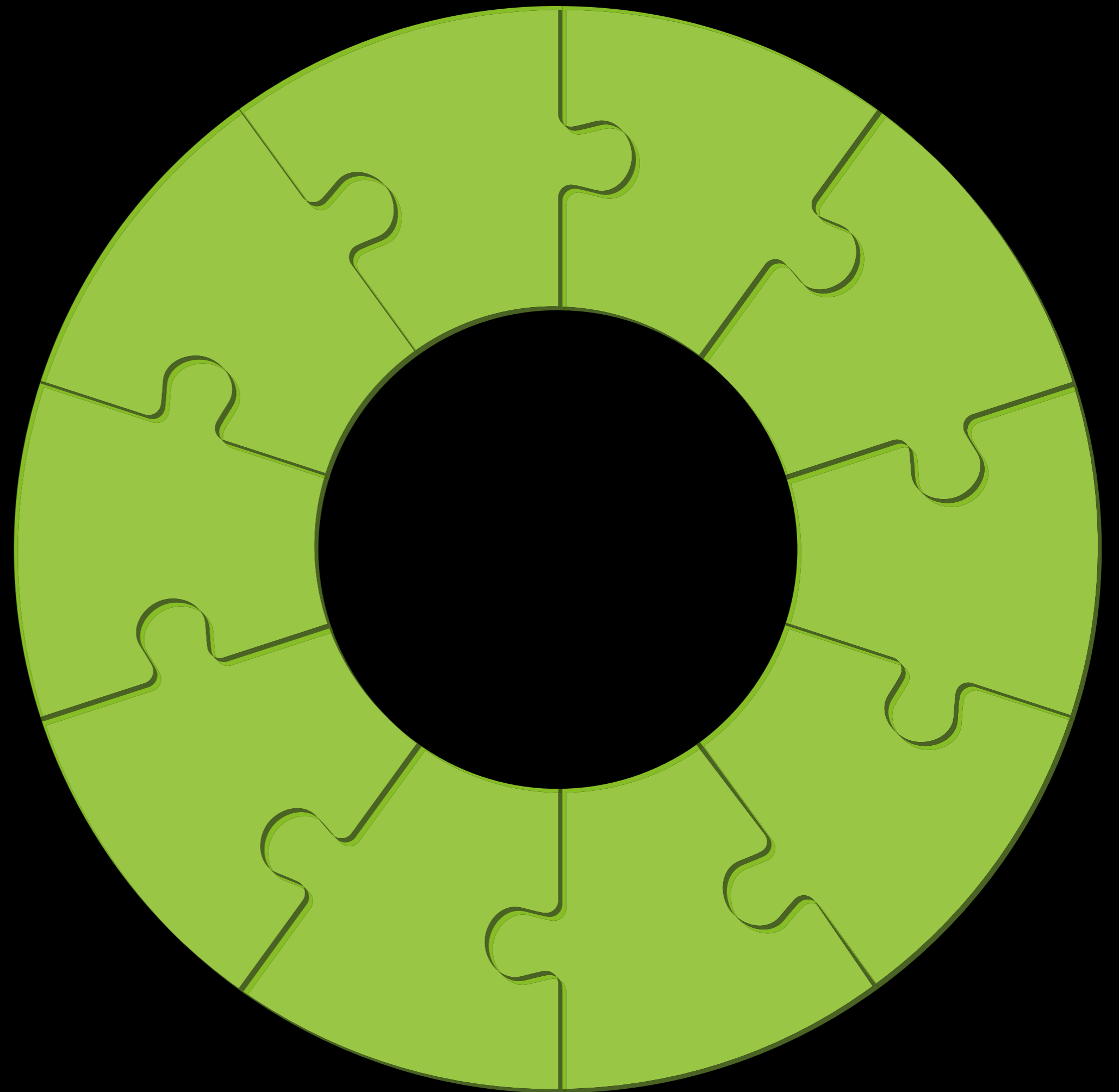


Pesquisa

O futuro estratégico das fusões
e aquisições no Brasil

M&A como impulso à transformação

Dezembro de 2023



Sumário

01

O mercado de M&A no Brasil

02

A experiência de quem já fez M&A

03

Lições aprendidas pós-fusões e aquisições

04

Perspectivas para o mercado de fusões e aquisições

05

Perfil dos participantes



Principais insights



As estratégias de M&A têm sido aplicadas não somente para acelerar o crescimento ou conquistar mercado, mas também como oportunidade de **acessar novas tecnologias** e soluções inovadoras, ampliar a **eficiência** e **atrair talentos especializados**.



O uso de tecnologias como I.A. (Inteligência Artificial) e Analytics no apoio às etapas das operações de M&A, especialmente de modo preditivo, é uma tendência apontada pelas empresas participantes. Entretanto, ainda há **oportunidade** para que a utilização dessas soluções seja disseminada durante o *valuation* e no mapeamento de sinergias.



A precificação incorreta ou a dificuldade de avaliação são as maiores **preocupações** apontadas por organizações que não atingiram seus objetivos após realizar uma operação de M&A. Esse fator também é um receio das empresas que não realizaram M&A nos últimos cinco anos e que não pretendem fazer nos próximos – **desafio que pode ser sanado por processos de due diligences** aplicados às diferentes áreas de negócio e por uma assertiva estimativa e modelagem de incertezas, para quantificação de risco e potencial de valor.



Para as organizações que não fizeram e não pretendem realizar operações de M&A, as **complexidades jurídicas e operacionais** estão entre os principais fatores de desestímulo à decisão sobre investir em fusões e aquisições. Esta preocupação está relacionada principalmente à capacidade de fazer um *valuation* correto, à mensuração de riscos, à captura de sinergias e à integração da cultura entre empresas e sistemas.



Venus Kennedy

Líder da prática de Estratégia, Analytics e M&A



Matthew James Birtwistle

Sócio-líder de M&A em Consultoria Empresarial



João Cardoso Rabelo

Sócio-líder de M&A, em Financial Advisory, e de Investment Management



Marcela K. Prado Yamamoto

Sócia de Financial Advisory, Lead Valuation e Modeling

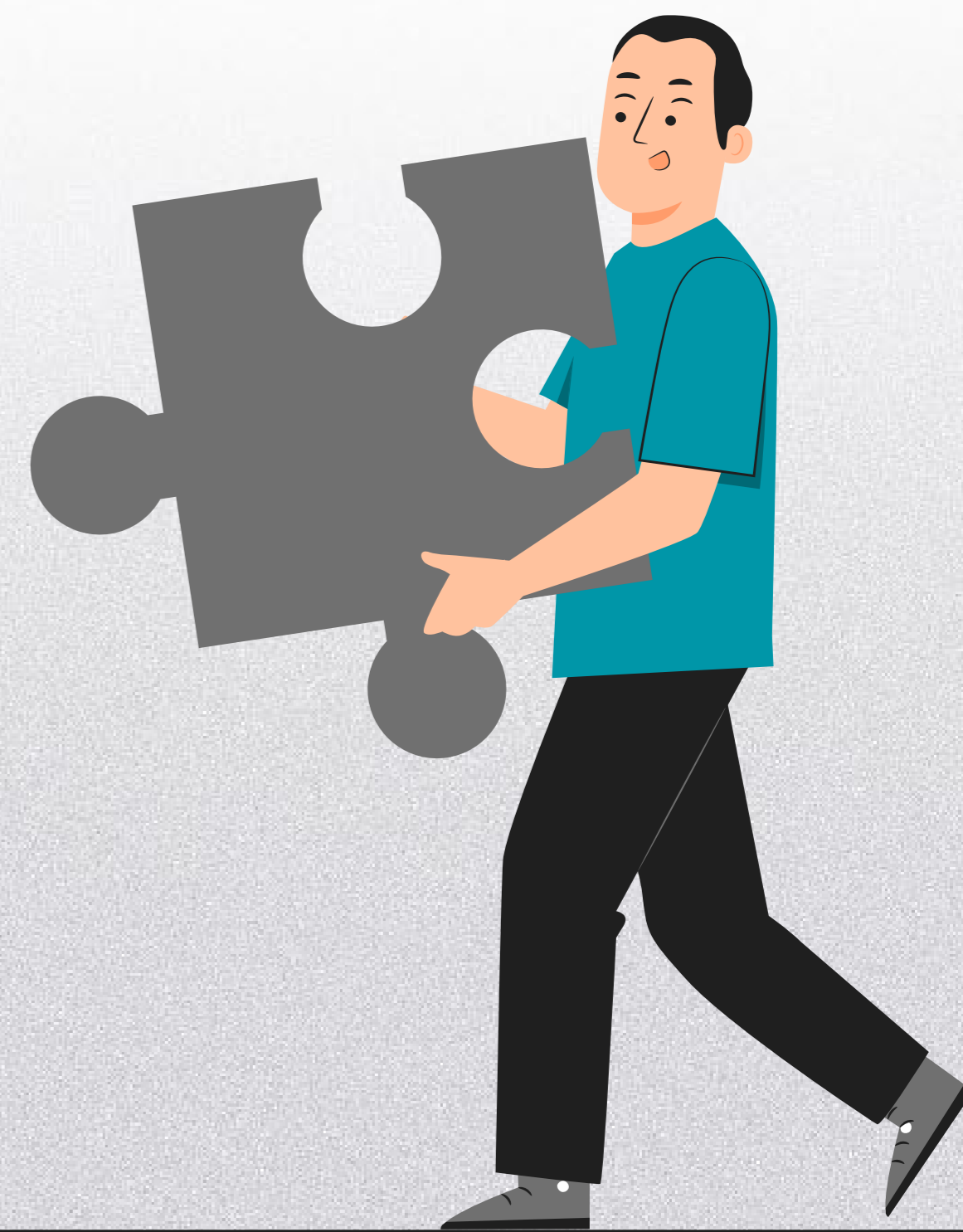
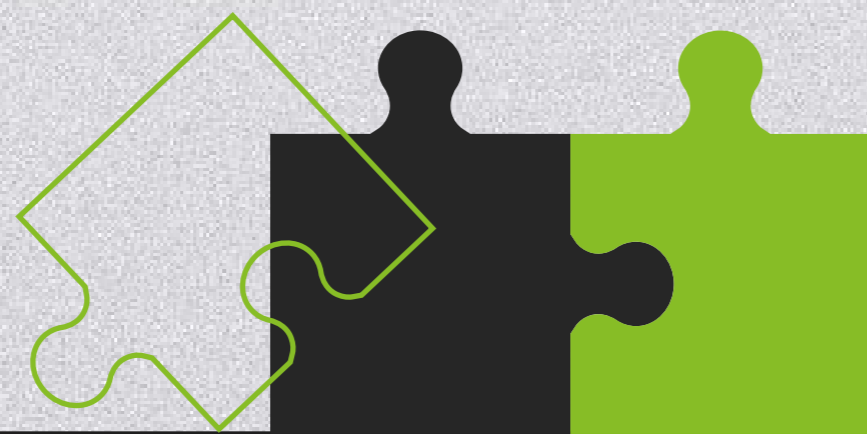


Reinaldo Grasson

Sócio de M&A Advisory



O mercado de M&A no Brasil



Mesmo em tempos desafiadores, operações de M&A (*mergers and acquisitions*, traduzidas como fusões e aquisições) se consolidaram como facilitadoras da mudança estratégica e, mais: como partes necessárias para o crescimento inorgânico das organizações. Dados do TTR Data, apontam que o ano de 2021 foi marcado por números recordes em valor e volume de transações de M&A no Brasil – possibilitados, sobretudo, por um cenário de taxas de juros em níveis historicamente abaixo da média e alta liquidez a nível mundial, devido às medidas econômicas que permitiram a manutenção das atividades empresariais durante a pandemia.

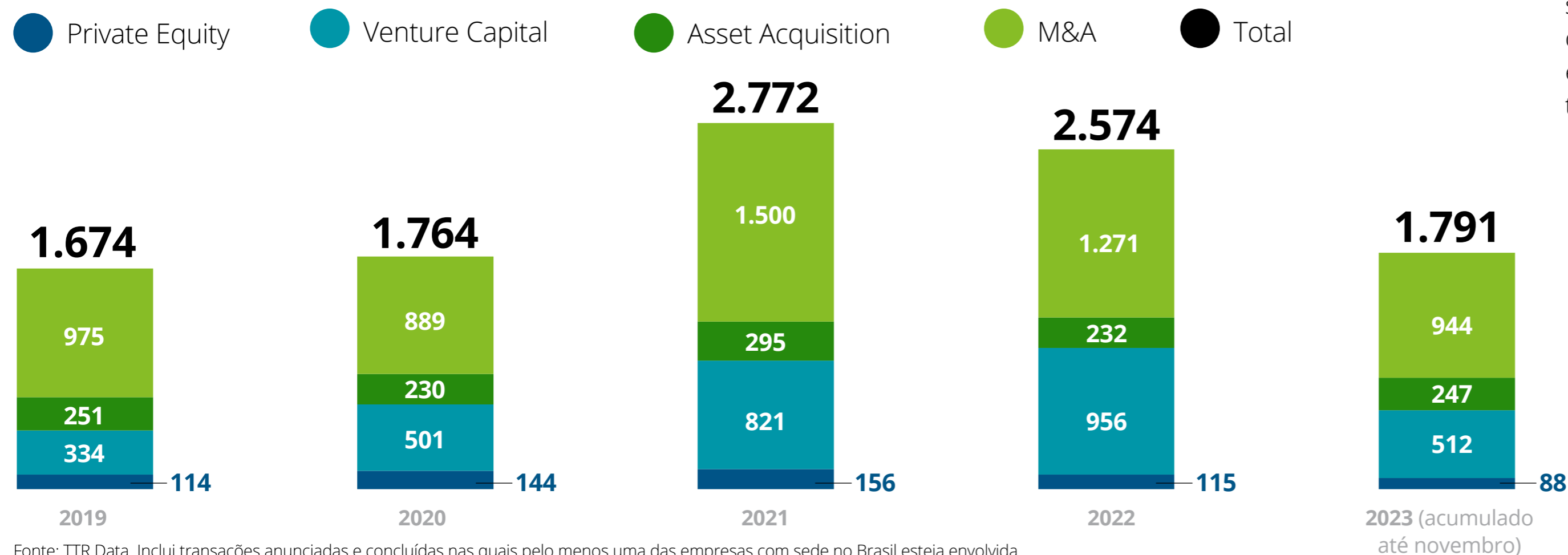
O ano de 2021 foi marcado por recorde nas transações de M&A, com grandes operações entre empresas dos setores de tecnologia da informação, varejo, indústria da saúde e instituições financeiras. No período, o mercado transacional brasileiro movimentou R\$ 591 bi – assunto que será explorado adiante.



A crise pandêmica também trouxe consigo a necessidade de que as organizações se adaptassem rápida e profundamente, para buscar a digitalização e a eficiência operacional em um cenário de grandes transformações, tanto no mercado quanto nas formas de trabalho. Neste sentido, parcerias e alianças com startups de tecnologia e inovação ampliaram o caminho para que as operações de fusões e aquisições ganhassem espaço no período.

Porém, a retomada dos níveis de produção e de vendas, a partir do final de 2021, e a volatilidade no cenário macroeconômico, com os novos desafios do ambiente de negócios global – com guerras e barreiras comerciais entre as principais economias – interromperam o ciclo de alta liquidez. Este cenário, somado à trajetória de alta das taxas de juros, tanto nacionais quanto, posteriormente, internacionais, refletiu nas decisões empresariais em 2022, com quedas nos números de quase todos os tipos de transações em relação ao ano anterior.

Histórico do volume de transações no Brasil, de 2019 até 2023*



Fonte: TTR Data. Inclui transações anunciadas e concluídas nas quais pelo menos uma das empresas com sede no Brasil esteja envolvida.

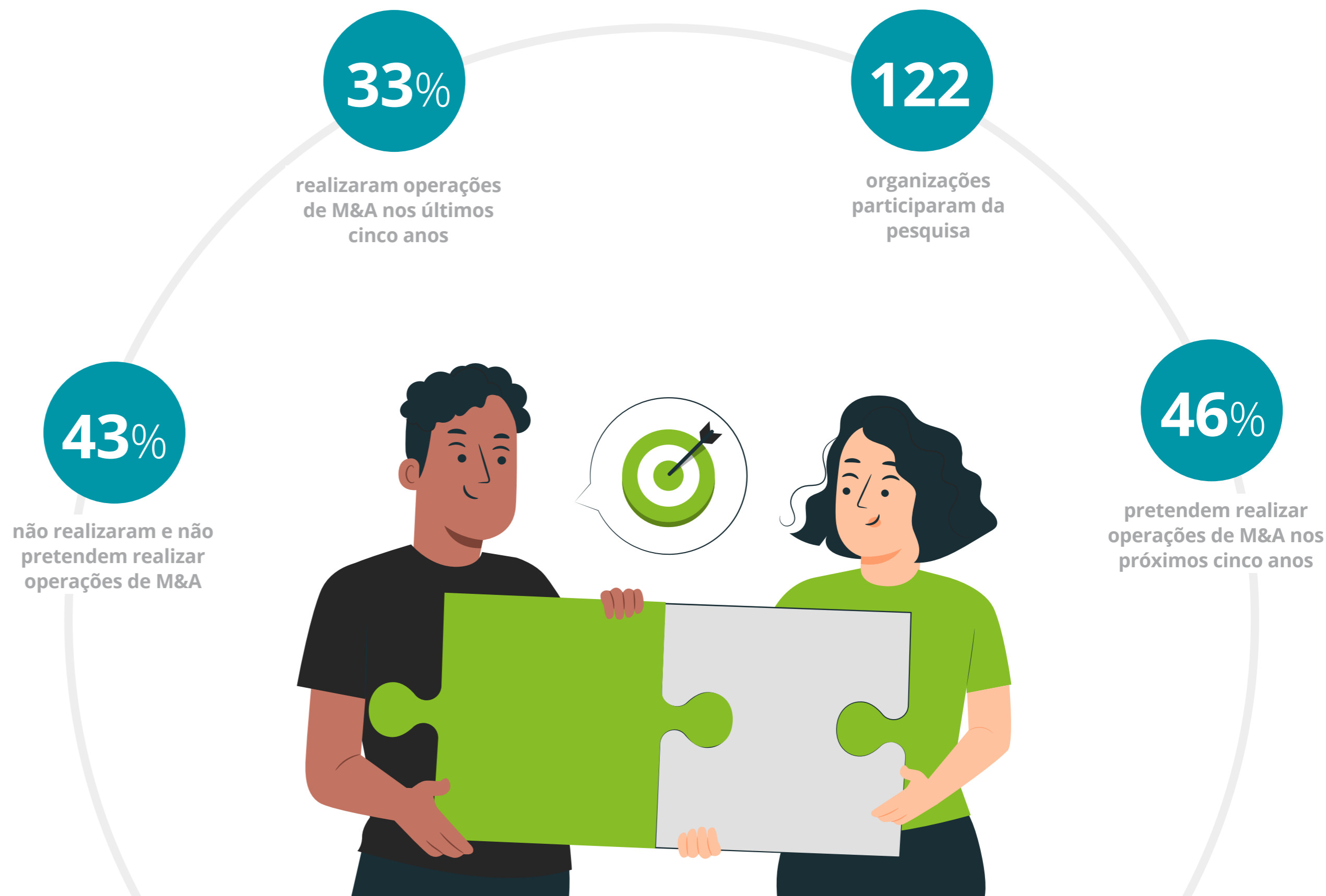
*Dados referentes ao período de janeiro a novembro.

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

A maior cautela dos investidores também se estende a 2023 (considerando os dados parciais de janeiro a novembro), com as transações de M&A abaixo dos números de 2021, mas próximas de superar os níveis pré-pandemia. Dentre as 122 empresas que atuam no Brasil que participaram da pesquisa **“O futuro estratégico das fusões e aquisições no Brasil: M&A como impulso à transformação”**, 33% realizaram M&A nos últimos cinco anos e 46% pretendem realizar nos próximos. Esses números demonstram um aumento no apetite das organizações em apostar no crescimento inorgânico.

O levantamento ainda identificou os motivos pelos quais 43% das organizações participantes não fizeram e não pretendem realizar atividades de M&A – que se relacionam principalmente ao alto custo do processo e às dificuldades em se obter um *valuation* correto e assertivo. Isso porque a operação, apesar de vantajosa, é complexa, demandando uma minuciosa *due diligence*, com avaliação precisa dos riscos envolvidos ao realizar M&A, a correta precificação, análise de questões jurídicas e regulatórias, além de compreensão de como as sinergias das culturas organizacionais podem colaborar para a sustentabilidade do negócio. E esta complexidade é, justamente, o ponto-chave entre uma operação de fusão e aquisição bem ou malsucedida, e o principal entrave para o avanço das operações no País.

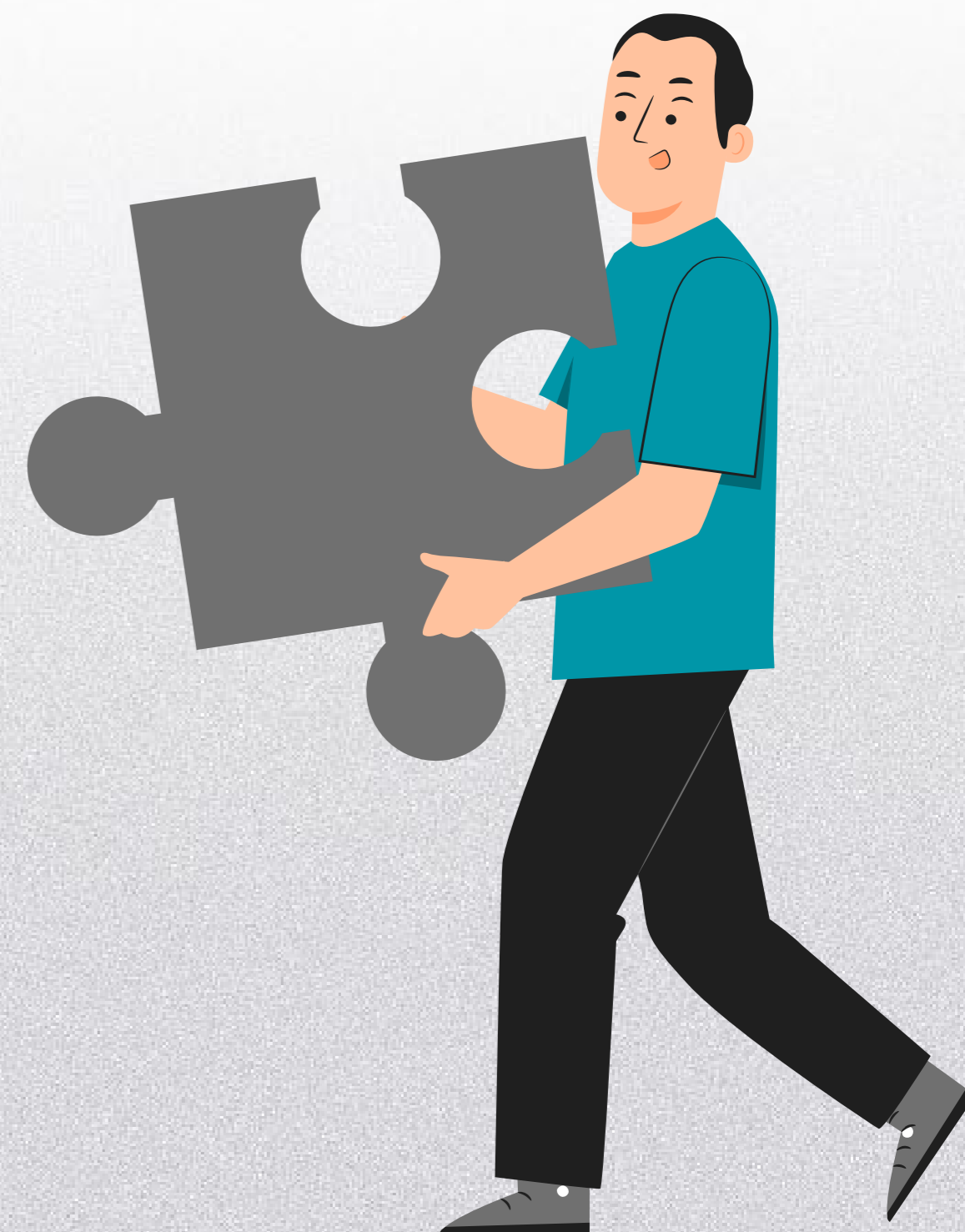
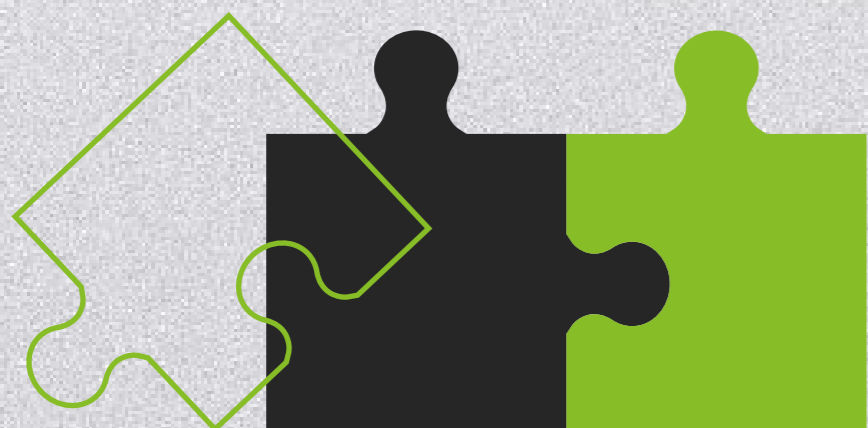
Destaques da pesquisa "O futuro estratégico das fusões e aquisições no Brasil"





A experiência de quem já fez M&A

- Principais formas de captação das empresas
- Motivadores



Busca por sinergia, expansão de mercado ou aumento da eficiência operacional estão entre alguns dos principais motivos que levam empresas a investir em operações de fusão e aquisição no Brasil – temas que serão mais bem explorados adiante. Das organizações que participaram do levantamento, 33% realizaram operações de M&A nos últimos cinco anos e, destas, 64% pretendem fazer novas fusões e aquisições nos próximos cinco anos, evidenciando que as estratégias de M&A adotadas foram positivas para a maior parte delas. Dentre as ações tomadas, adquirir empresas, ativos ou marcas de outras organizações estão entre as principais, o que pode estar associado ao apetite por oportunidades de crescimento, seja pela aquisição de novas tecnologias e ferramentas ou pela atração de talentos, colaborando para a revisão de processos e para a oferta de novos produtos ou serviços.

Das empresas que fizeram operações de M&A nos últimos cinco anos...

51% realizaram apenas uma operação

25% realizaram duas ou três operações

24% realizaram quatro ou mais operações

Confira os motivadores de quem pretende fazer M&A, no capítulo 04 - "Perspectivas para o mercado de fusões e aquisições"

Ações realizadas pelas organizações que fizeram M&A nos últimos cinco anos



70%
adquiriram outra empresa



55%
adquiriram ativos ou marcas de outras empresas



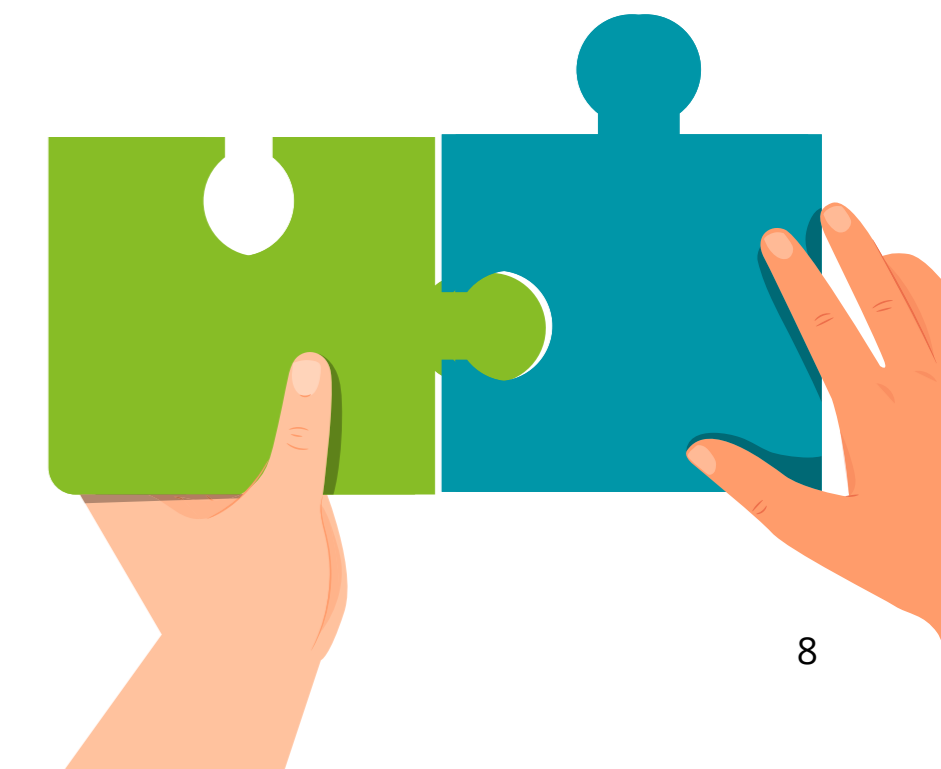
45%
adquiriram ou investiram em startups



30%
criaram uma joint venture



30%
passaram por fusão com outra empresa



Perfil das empresas que realizaram operações de M&A nos últimos cinco anos



Capital fechado



Listada em bolsa



Empresa familiar

Setor de atividade

- 20%** Serviços de tecnologia
- 17%** Infraestrutura
- 15%** TI e Telecom
- 13%** Agronegócio, alimentos e bebidas
- 13%** Bens de consumo
- 10%** Mineração, petróleo e gás
- 10%** Serviços financeiros
- 2%** Comércio (atacado e varejo)

Receita anual

- 40%** Menor que R\$ 500 milhões
- 20%** Entre R\$ 500 milhões e R\$ 2,5 bilhões
- 10%** Entre R\$ 2,5 e R\$ 7,5 bilhões
- 30%** Acima de R\$ 7,5 bilhões



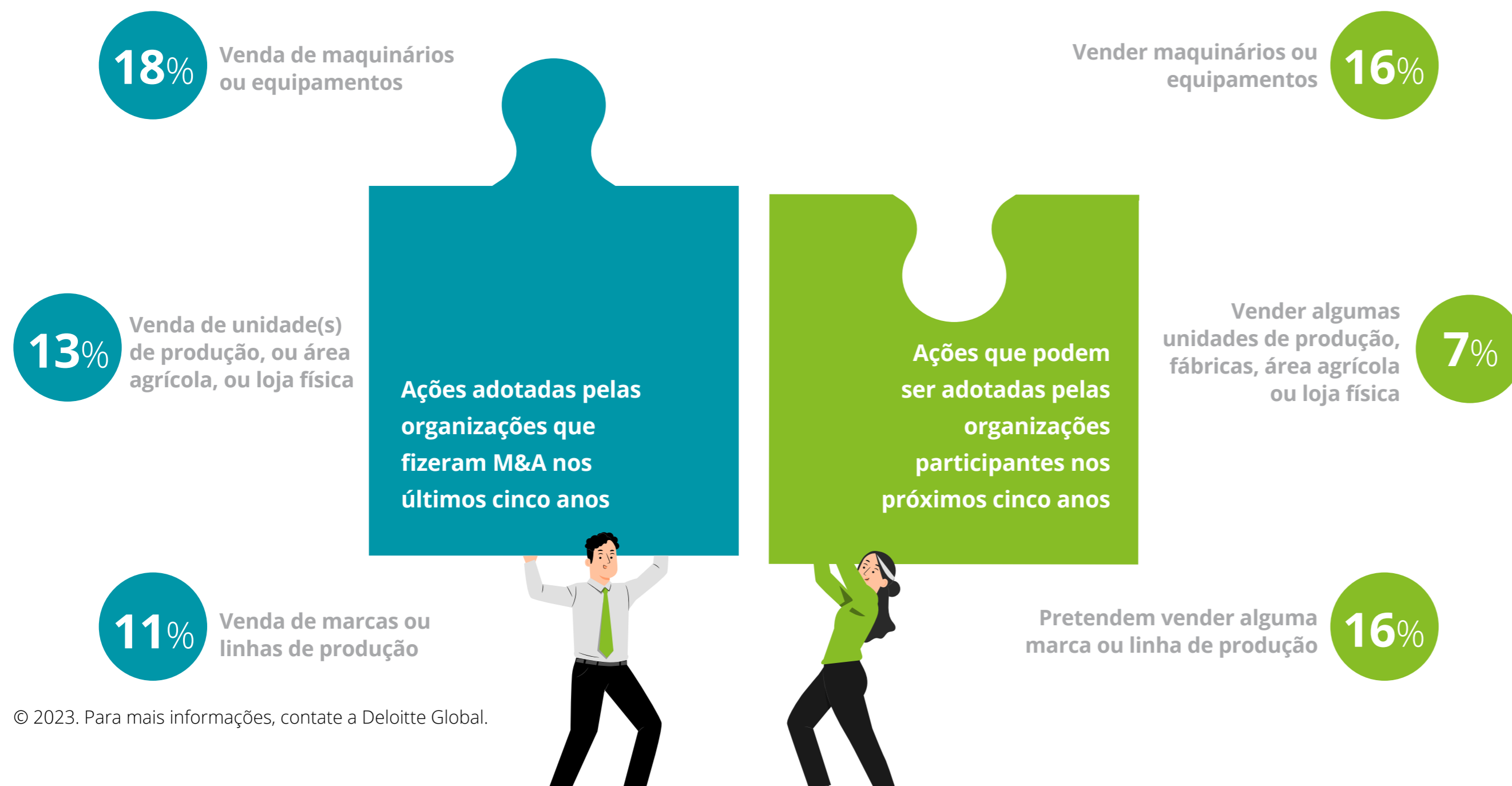
Principais formas de captação das empresas

Pelo menos uma ação de desinvestimento foi realizada por 27% das empresas participantes que adotaram operações de M&A nos últimos cinco anos. As principais delas estão relacionadas à venda de ativos, estratégia que pode estar associada ao período pandêmico. No caso de organizações severamente afetadas pela crise, o desinvestimento pode colaborar com os negócios de forma

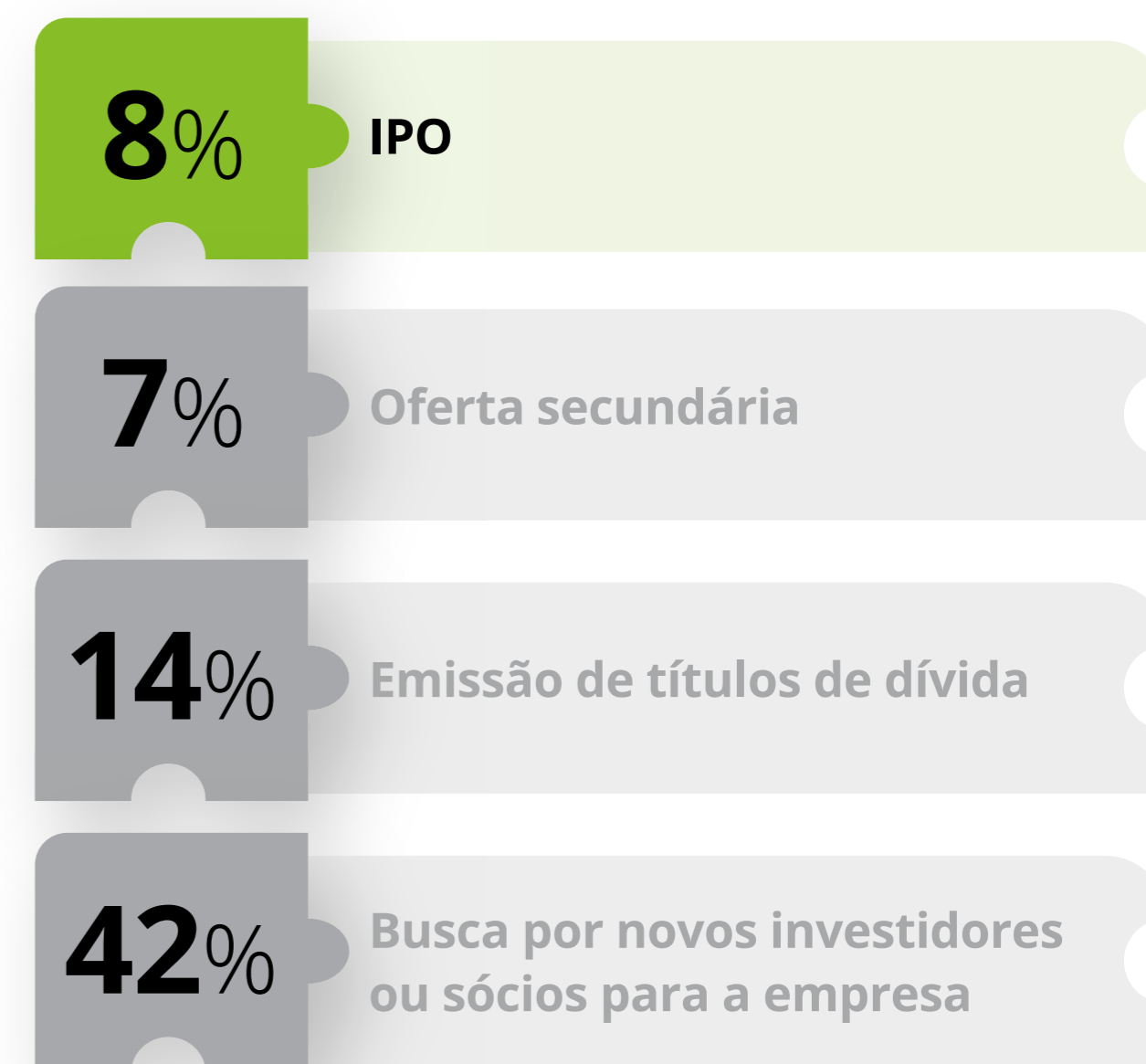
defensiva, permitindo à empresa a geração rápida de capital para saldar dívidas ou realizar investimentos prioritários. Por outro lado, ações de desinvestimento, assim como outras captações de recursos, não valem apenas para os momentos de crise. Em uma estratégia de longo prazo, a venda de ativos não prioritários e as diferentes formas de financiamento, como empréstimos, emissão de títulos, oferta pública inicial (IPO), oferta

secundária e a busca por novos investidores podem assegurar a viabilidade financeira da empresa e colaborar para a reestruturação das atividades de forma sustentável, com investimentos em inovação, transformação digital ou alianças estratégicas que ampliem a competitividade – e, paralelamente, a capacidade de resposta a crises.

Desinvestir para investir: Estratégias para melhorar a liquidez e obter recursos



Formas de captação de recursos que podem ser adotadas pelas empresas participantes nos próximos cinco anos



Motivadores

Operações de fusões e aquisições são, sobretudo, oportunidades para criar valor e traçar um novo futuro para as organizações. A sinergia entre diferentes modelos de negócio, a integração de tecnologias e a aquisição de novos talentos fornecem insumos para que as empresas ampliem sua eficiência operacional, reduzam custos, diversifiquem portfólio e expandam sua atuação em mercados estratégicos. Colaboram, ainda, para que as organizações se adaptem às rápidas mudanças no ambiente de negócios, promovendo inovação e sustentabilidade.

Para as empresas participantes do levantamento, os principais motivadores para adoção de estratégias de M&A em seus negócios se relacionaram principalmente à busca pelo crescimento e aceleração da tecnologia. Mesmo que em fase incipiente, as organizações também estão atentas ao movimento de acelerar sua transição energética por meio de fusões e/ou aquisições.

A seguir, confira os principais motivadores das operações de M&A realizadas nos últimos cinco anos



M&A como estratégia de crescimento e de posicionamento de mercado

Principais motivadores das operações realizadas pelas empresas nos últimos cinco anos:



Expansão acelerada



A combinação de forças operacionais, financeiras e estratégicas entre empresas possibilita um rápido crescimento, atrelado ao ganho de expertise e ao posicionamento de mercado já conquistados. A união de forças também facilita o acesso a novos mercados e a diversificação de portfólio.

Para aceleração da tecnologia



Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, a necessidade de acelerar a transformação digital é algo urgente para as organizações. Neste sentido, atividades de fusões e aquisições colaboram para um ganho exponencial em inovação e tecnologia.



Revisão de rota

Além das decisões de crescimento e antecipação às demandas de mercado, as estratégias de M&A também são soluções de resposta a essas transformações, sejam tecnológicas, econômicas ou regulatórias – o que inclui cenários de crise.



De olho nas oportunidades

A fusão de negócios abre espaço para a troca de conhecimento entre talentos, ampliando a expertise sobre os mercados-alvo e possibilitando uma revisão da cultura organizacional de forma sustentável. O maior conhecimento e a junção de talentos qualificados ainda permitem que a nova operação ganhe eficiência, reduzindo custos e ampliando a rentabilidade. Ações de desinvestimento, como visto, também geram oportunidades para a aquisição ou venda de ativos.



Transição energética

A integração com organizações com expertise em soluções sustentáveis pode permitir a troca de conhecimento e de tecnologias que possibilitem a transformação energética, facilitando o acesso a investimentos e a implementação de iniciativas sustentáveis para a redução de emissões de carbono.

M&A como estratégia de crescimento e de posicionamento de mercado

Dentre as empresas que participaram da pesquisa...



Expansão acelerada



- 79%** expandiram mercado no segmento de atuação da companhia (compra de concorrentes)
- 62%** adquiriram negócios complementares/sinérgicos
- 49%** aumentaram a participação de mercado da empresa (compra de concorrentes)
- 49%** expandiram a operação para novos mercados

Para aceleração da tecnologia



- 31%** adquiriram empresa/startups para incorporação de novas tecnologias



Revisão de rota

- 26%** mudaram suas estratégias de negócio



De olho nas oportunidades

- 23%** viram a oportunidade de adquirir ativos com preços relativamente baixos
- 21%** buscaram uma alternativa de investimento
- 15%** visaram aproveitar as economias de escala
- 10%** aumentaram o quadro de colaboradores



Transição energética

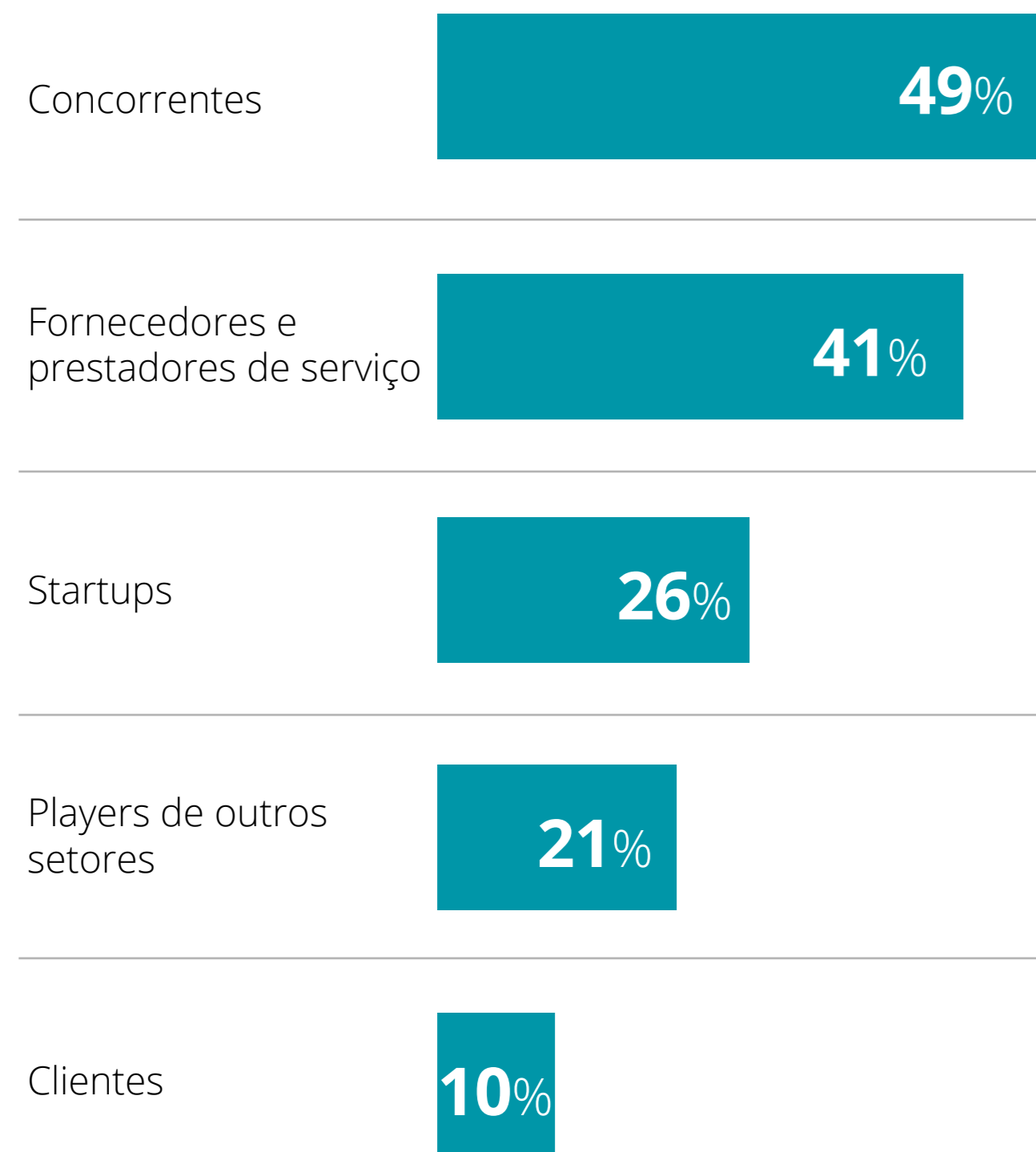
- 8%** realizaram M&A como forma de apoiar ou acelerar sua transição energética

Busca por transformação energética deve ganhar ainda mais espaço



Os alvos das operações

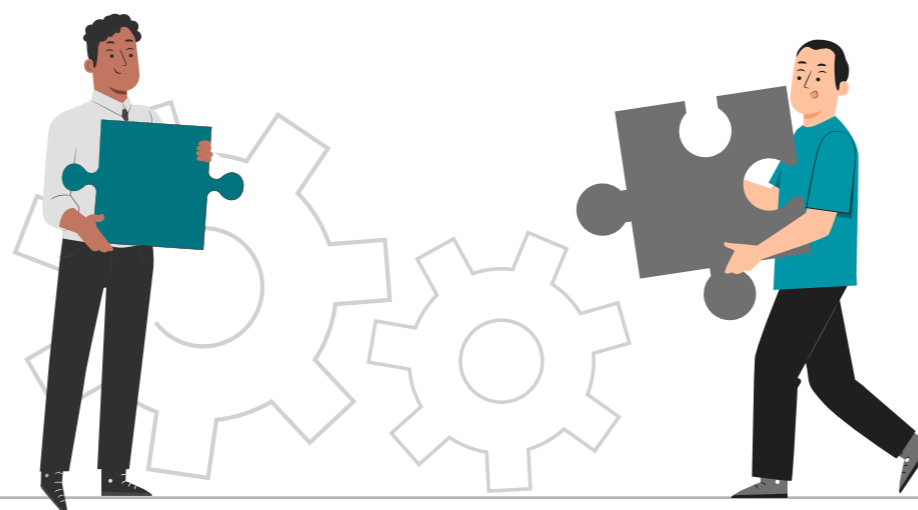
Empresas-alvo das operações de fusão e aquisição, segundo as organizações que fizeram M&A nos últimos cinco anos



Principais fatores que desestimulam operações de M&A

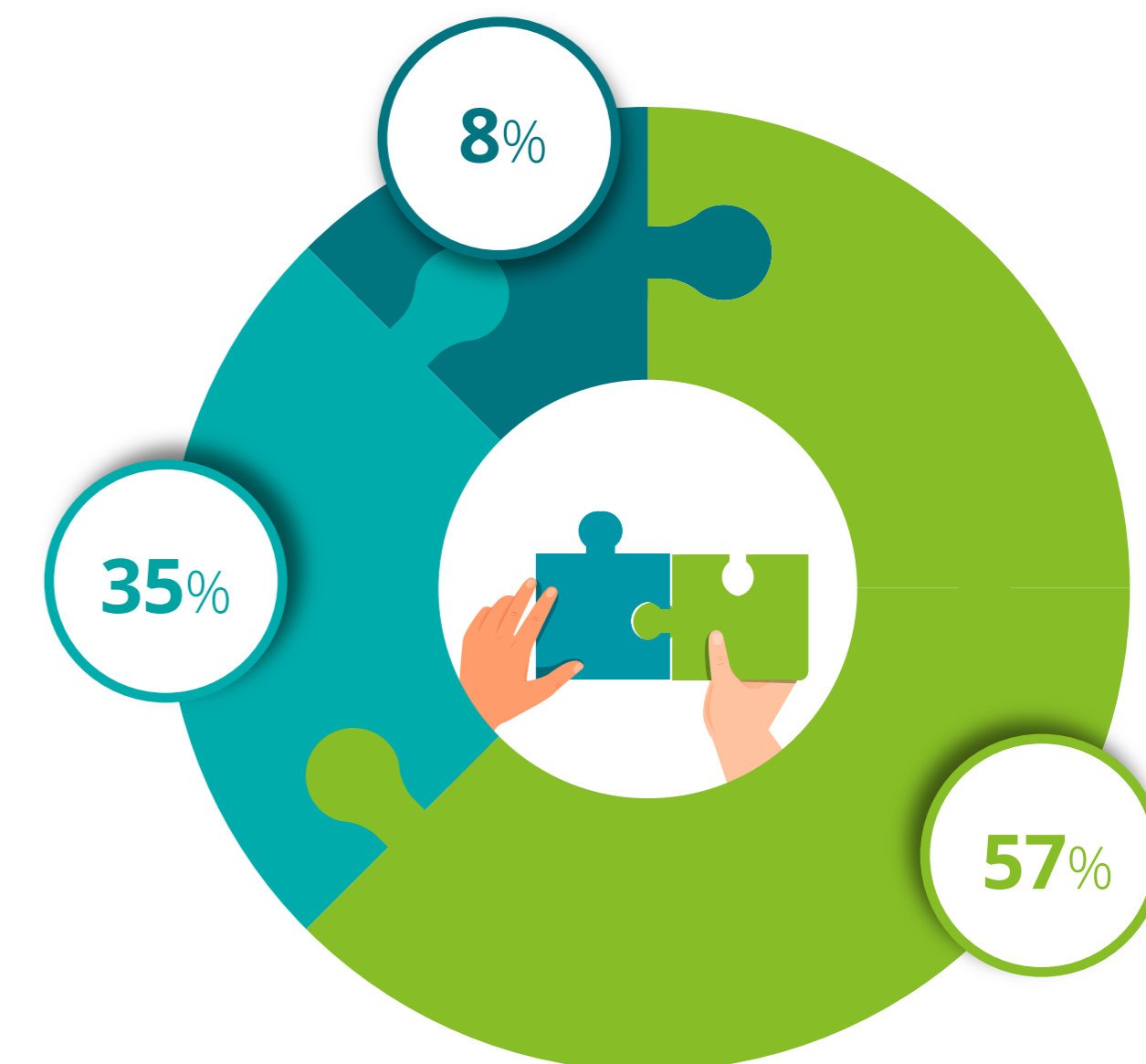
Das 43% de empresas que não realizaram M&A nos últimos cinco anos e que não pretendem adotar tais ações nos próximos, 53% acreditam que sua organização ainda não está preparada para uma fusão ou aquisição, enquanto 27% veem como principal obstáculo as complexidades jurídica e operacional e 22% apontam preocupação com a integração da cultura entre empresas e mensuração incorreta de sinergias. Estas organizações que não realizaram e não pretendem fazer operações de M&A são, majoritariamente, de capital fechado (88%), e têm faturamento de até R\$ 500 milhões (79%). Tais preocupações evidenciam a importância de que este tipo de operação seja realizado de forma organizada e muito bem mapeada, com o apoio de soluções e profissionais capacitados. Quando bem-sucedidas, as operações de fusões e aquisições são grandes aliadas dos objetivos estratégicos das organizações – como apontado por 57% das participantes que fizeram M&A nos últimos anos e que atingiram seus objetivos.

Adicionalmente, 27% delas afirmaram que não viram oportunidades para realizar aquisições nos últimos anos, demonstrando que há interesse por este tipo de operação.



Resultado da fusão ou aquisição, segundo as organizações que fizeram M&A nos últimos cinco anos

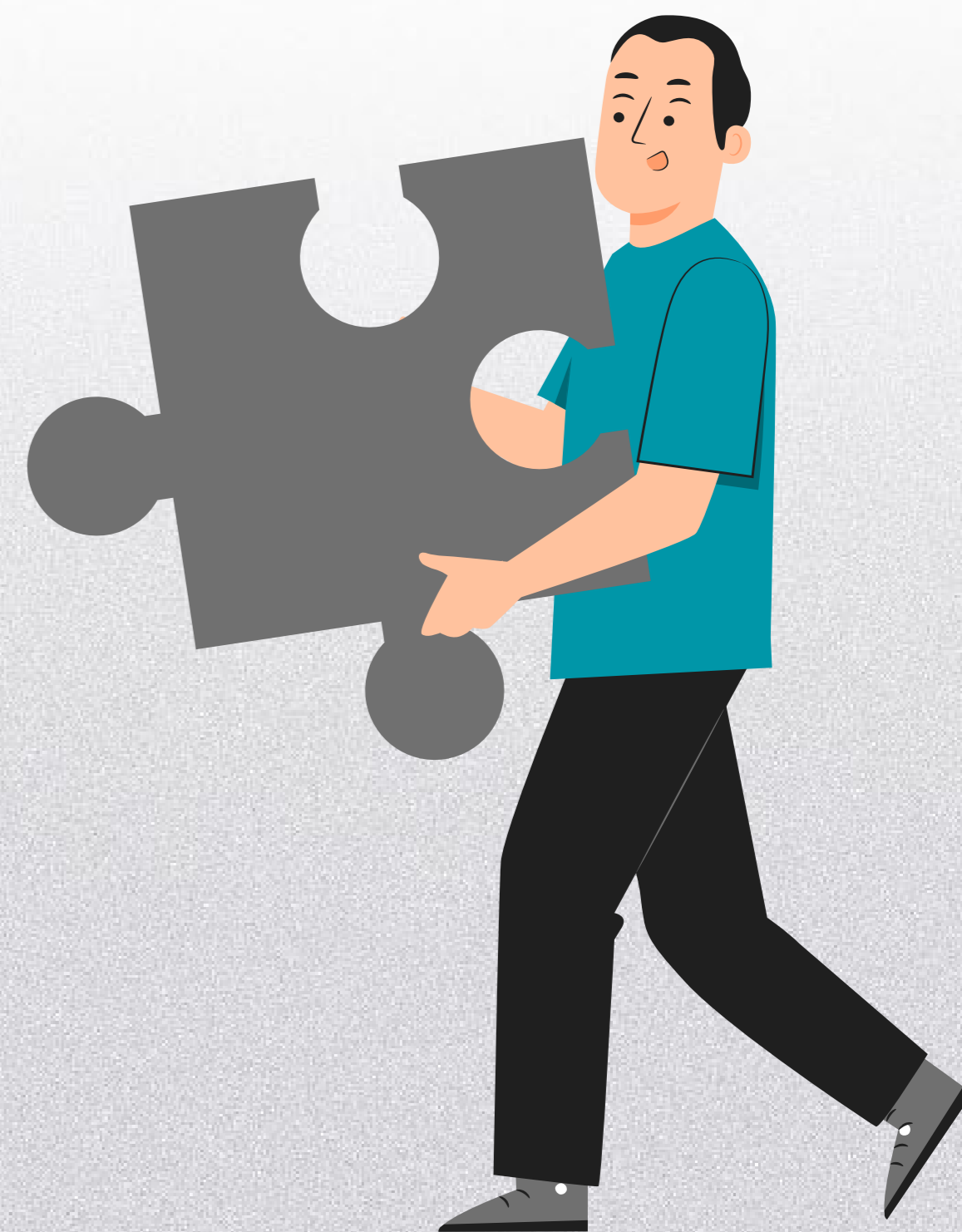
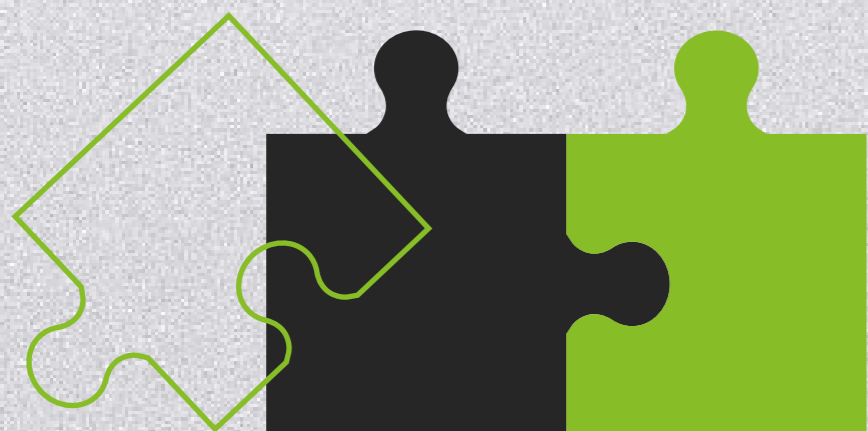
- Atingiram os objetivos planejados em suas estratégias
- Atingiram parcialmente os objetivos planejados em suas estratégias
- Não atingiram os objetivos planejados em suas estratégias





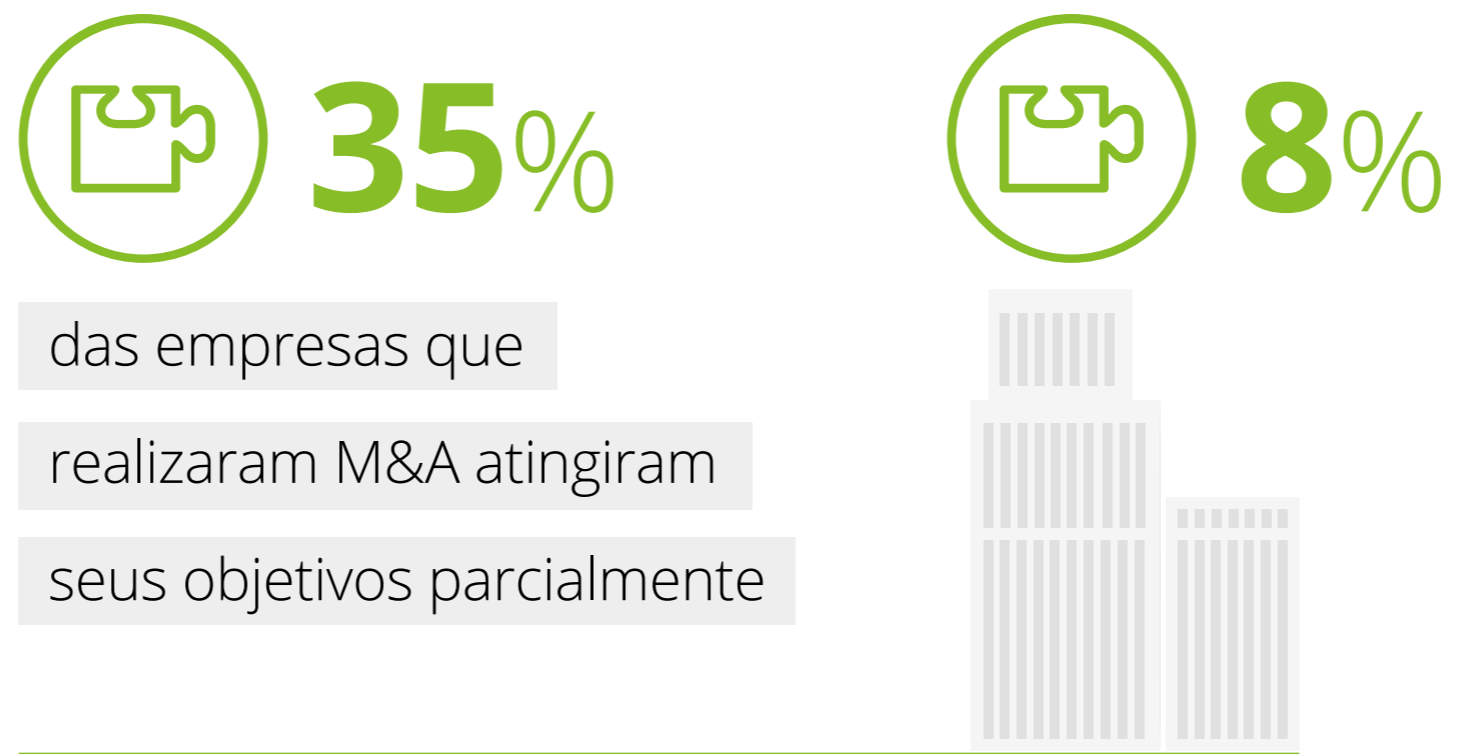
Lições aprendidas pós-fusões e aquisições

- Riscos não precificados das operações
- O uso da tecnologia em fusões e aquisições



Apesar de mais da metade das empresas participantes ter atingido seus objetivos ao realizar atividades de M&A, as que não os atingiram em totalidade (43%) entendem que os principais desafios se relacionaram à precificação – seja por estar incorreta ou pela dificuldade em avaliar este fator. A precificação incorreta da operação também é um receio das organizações que não realizaram M&A nos últimos cinco anos e que não pretendem fazer nos próximos (sendo 16% das participantes).

Um *valuation* incorreto pode acarretar, dentre outros entraves, em pagamento de um montante inadequado pelo negócio, onerando o vendedor ou o comprador, além de impactos após a operação, com expectativas distorcidas em relação ao desempenho futuro da empresa adquirida. Isso evidencia a importância de uma *due dilligence* precisa e aplicada a áreas não tradicionais, como na integração de times, tecnologias e processos, além de uma modelagem econômico-financeira assertiva e uma mensuração de riscos aliada à definição de estratégias de mitigação.

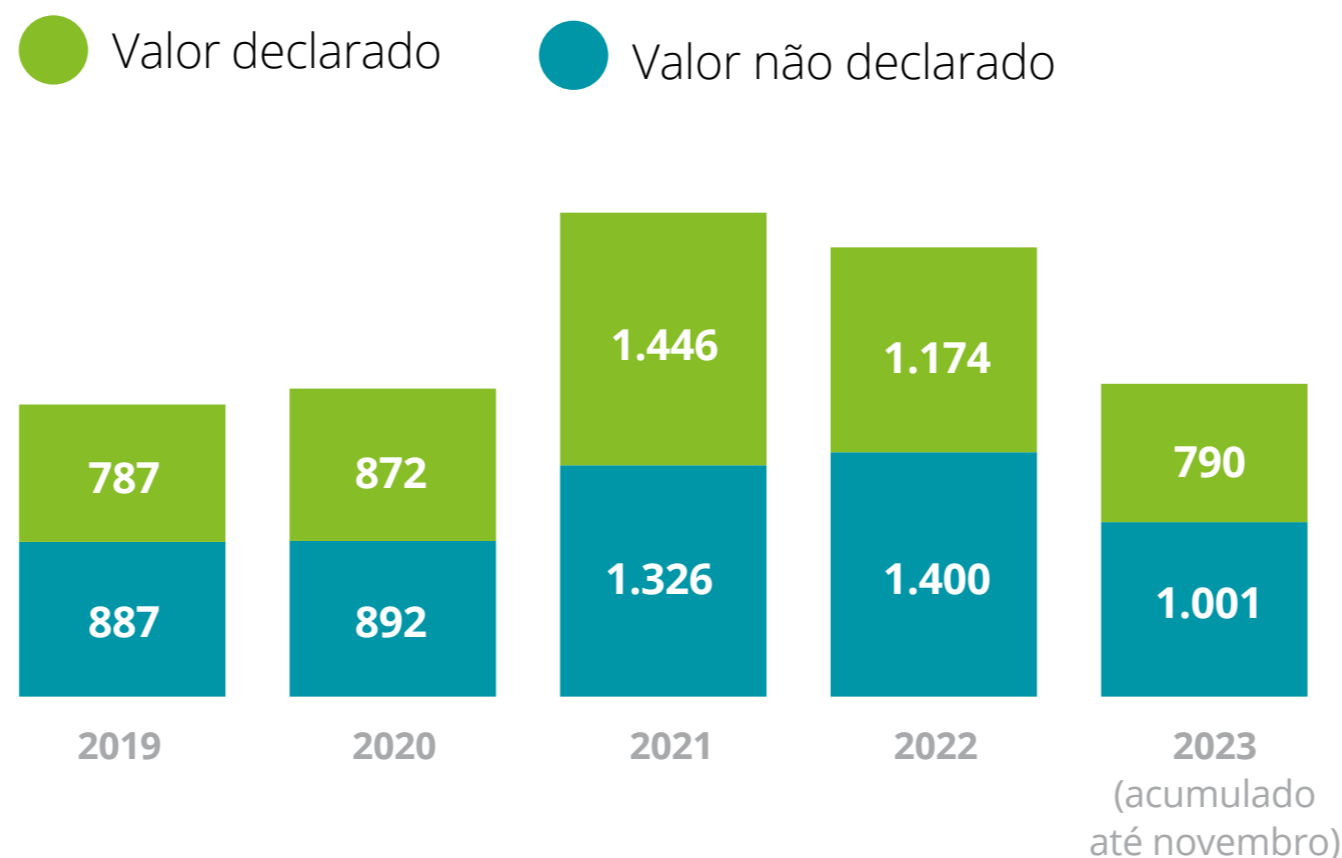


não atingiram seus objetivos, pois:

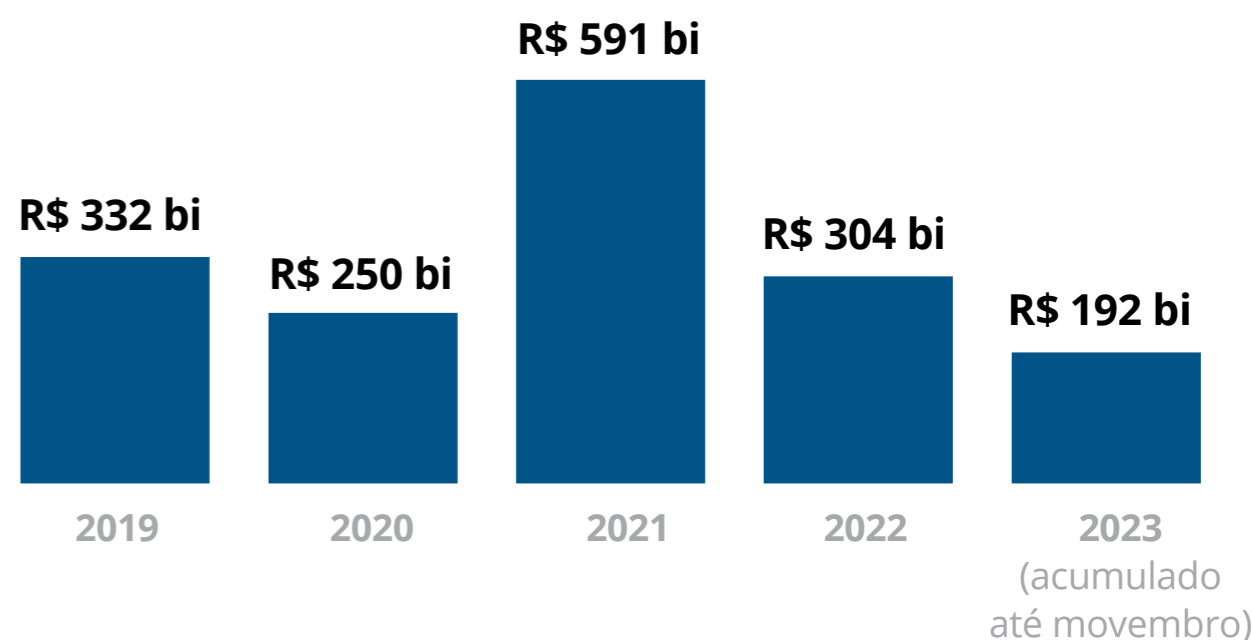
24% disseram que a precificação da transação não foi correta

35% não souberam avaliar se o valor pago foi correto

Histórico das transações de M&A no Brasil, de 2019 até 2023*



Histórico do valor das transações de M&A no Brasil, de 2019 até 2023



Fonte: TTR Data. Inclui transações anunciadas e concluídas nas quais pelo menos uma das empresas com sede no Brasil esteja envolvida.
*Dados referentes ao período de janeiro a novembro.

Após o ápice em 2021, quando o número de transações e o montante movimentado foram recordes, os valores das operações divulgadas ao mercado recuaram em 2022 e 2023, segundo dados do TTR Data, diante das mudanças no cenário macroeconômico, as quais refletiram nas decisões de investidores.



Das participantes que não realizaram M&A e não pretendem fazer nos próximos cinco anos, 18% das organizações afirmam que não o farão por julgar o valor das operações muito alto. Nesse sentido, o processo de *valuation* e análise de cenários para mensuração de riscos se mostra fundamental para uma tomada de decisão baseada em dados. Da mesma forma, a valorização de sinergias e alavancas de crescimento estratégico podem reduzir as incertezas e aumentar a assertividade das tomadas de decisão.

Paralelamente ao aspecto financeiro, expectativas distorcidas quanto à operação de M&A também podem prejudicar a sinergia entre equipes e, conseqüentemente, o desempenho operacional. Para as organizações participantes que disseram que a precificação foi correta (41%), outros desafios ocorreram após a operação de fusão ou aquisição, justamente relacionados à integração de pessoas e de sistemas e ao mapeamento e entrega das sinergias.

Estes desafios também são preocupações de empresas que não realizaram M&A e nem pretendem realizar nos próximos cinco anos, por receio sobre a integração da cultura entre empresas (20%), sobre a integração dos sistemas/softwarewares (12%) e sobre a mensuração incorreta das sinergias (20%).

O correto mapeamento de sinergias não só promove uma melhor integração entre equipes, como também permite que os objetivos sejam atingidos. Para as organizações participantes que atingiram seus objetivos em totalidade ao realizar operações de M&A, 78% mantiveram seus talentos após a operação e 70% afirmaram que o mapeamento das sinergias entre empresas foi bem concretizado.

Das empresas que realizaram M&A nos últimos cinco anos:



disseram que houve intercorrências no processo de gestão de culturas e integração dos times

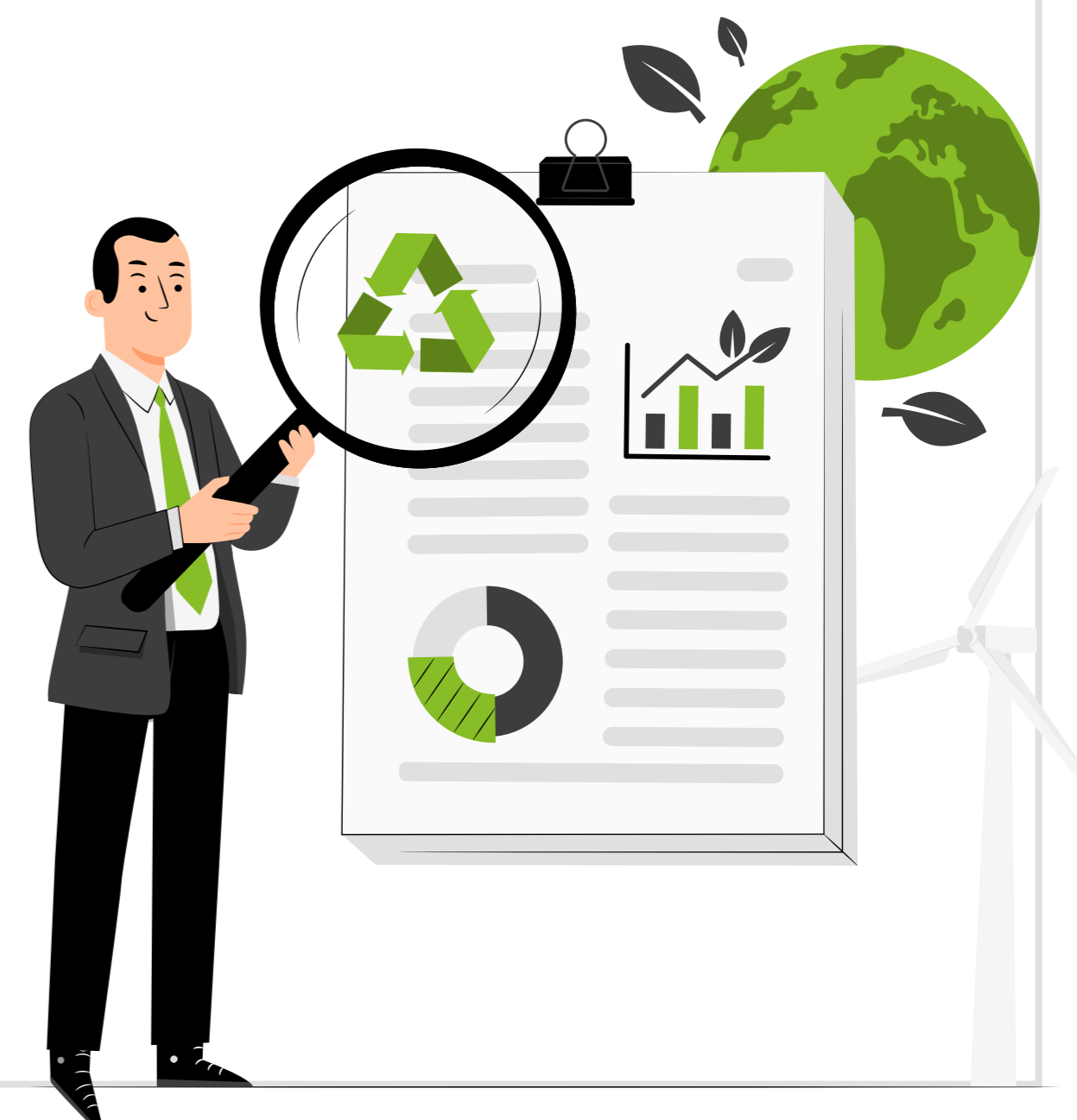


tiveram intercorrências no processo de integração entre os sistemas de gestão da empresa



afirmaram que o mapeamento ou realização do valor das sinergias não foi concretizado

Além da governança, práticas de responsabilidade ambiental e social também agregam valor e apoiam a precificação de empresas.



Riscos não precificados das operações

As recentes transformações no ambiente de negócios, ocasionadas principalmente por impactos macroeconômicos, como instabilidades econômicas, incertezas políticas e a crise pandêmica, os quais refletiram em alterações em taxas de juros, restrições ao crédito, volatilidade cambial e, conseqüentemente, nos preços dos ativos, também afetaram as operações de M&A no Brasil. Para 20% das organizações participantes, suas transações de fusões e aquisições foram interrompidas nos últimos cinco anos, sendo, para 50% delas, por fatores macroeconômicos.

Entretanto, dados do estudo *“The path to thrive: M&A strategies for a brave new world”*¹, desenvolvido pela Deloitte em 2022, apontam que o mercado de M&A é altamente resiliente, indicando que as condições adversas são obstáculos a curto prazo e que os volumes de fusões e aquisições tendem a se recuperar rapidamente quando as incertezas diminuem.

Condições adversas, além de interromper transações, potencializam riscos em diferentes âmbitos e exigem que a estratégia de M&A seja revista rapidamente.

Por este motivo, a **avalição de cenários** é crucial para mitigar potenciais riscos e identificar oportunidades. Essa ferramenta permite que as organizações compreendam todo o cenário atrelado à operação de M&A, incluindo aspectos econômicos e regulatórios que podem impactar a transação, alocando seus recursos de forma estratégica – o que, conforme dados do estudo global *“Capital allocation and resilient portfolios”*², da Deloitte, deve ser uma ação fundamental para que empresas resistam a choques macroeconômicos futuros, criem valor e tomem decisões assertivas.

¹Disponível em: [The path to thrive: M&A strategies for a brave new world](#)

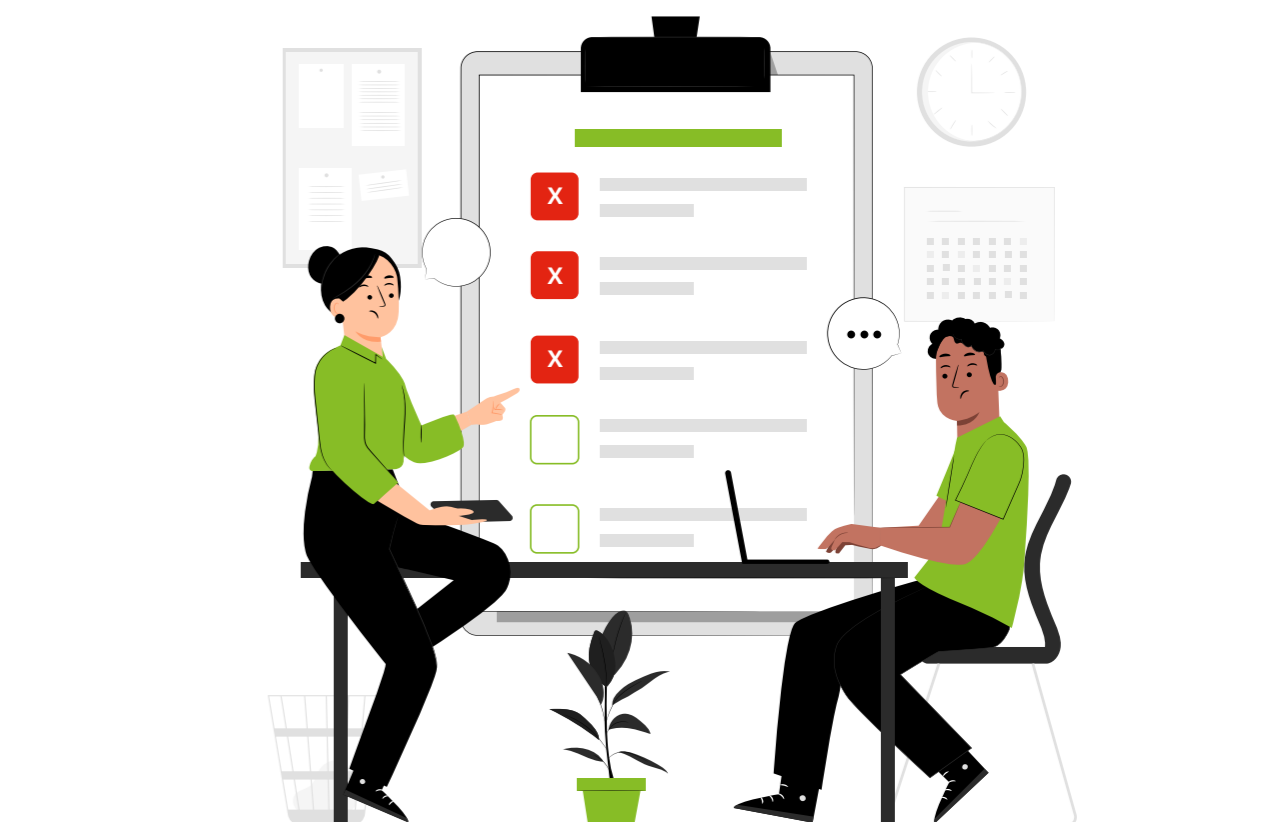
²Disponível em: [Capital allocation and resilient portfolios](#)

Para as empresas que interromperam operações de M&A em decorrência de condições adversas:



38%

reavaliaram os riscos da transação e, devido aos resultados, desistiram da operação



13%

disseram que novas regulamentações ou regulamentações antitrustes impediram a operação

Previsibilidade: a importância da due diligence

Sendo uma das principais e mais importantes soluções de suporte em operações de M&A, uma *due diligence* completa e que vá além dos tipos tradicionais, pode evitar, por exemplo, a **precificação incorreta** do ativo negociado, além de identificar os riscos associados às diferentes áreas de negócio e de fornecer informações relevantes para garantir a previsibilidade durante as fases de negociação de preços e de planejamento da integração de pessoas, tecnologias, operações e processos. A *due diligence* também permite identificar oportunidades para promover práticas de responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG). Para 38% das empresas participantes, entraves durante a fase de *due diligence*, como descobertas de questões financeiras não divulgadas, litígios pendentes, questões regulatórias ou de propriedade intelectual foram algumas das divergências que levaram à interrupção de suas operações de M&A nos últimos cinco anos. Ainda, para 25%, divergências entre as partes envolvidas, com relação ao preço justo dos ativos negociados, também foram identificadas como limitantes em ações de fusão ou aquisição no período.

A seguir, confira algumas formas de aplicação dos processos de *due diligence* nas diferentes áreas de negócio

Desafios que impactam a estratégia de valuation



Due diligence em operações de M&A

Como o processo pode colaborar para a identificação de gargalos e oportunidades nas diferentes áreas de negócio:

TI

Avaliação abrangente da área de Tecnologia da Informação da empresa *target*, com foco em identificar pontos fortes, fracos e principais questões a serem consideradas na decisão de aquisição e em um futuro planejamento de integração.

Comercial

Diagnóstico dos principais aspectos comerciais, como coleta e análise das informações do mercado da empresa-alvo, avaliação da situação comercial e desenvolvimento de um modelo de receita futura, identificando possíveis riscos e oportunidades.

Operações

Diagnóstico do desempenho operacional histórico e atual da organização, baseado em processos macro, como planejamento, suprimentos, logística e qualidade.

Financeira e contábil

Busca entender os riscos e as oportunidades financeiras, visando aspectos relacionados à avaliação do negócio. Envolve a análise da natureza, tendências e sustentabilidade dos resultados e fluxos de caixa, bem como itens que impactam a avaliação patrimonial (“*equity value*”) de uma empresa, apoiando a tomada de decisão e a negociação da transação.



ESG

Avaliação que visa identificar oportunidades de melhoria, garantir o cumprimento das regulamentações e promover práticas sustentáveis.

Gente e Organização

Abordagem voltada a pilares como estrutura organizacional, práticas de remuneração e benefícios, relações sindicais, processos de Recursos Humanos, cultura organizacional e plano pós-aquisição.

Cyber

Análise de todos os processos e *capabilities digitais* da empresa *target*, visando melhorar a experiência do cliente e alavancar o modelo de negócio.

Direitos Humanos

Abordagem que visa proteger o bem-estar e a dignidade de pessoas, prevenindo abusos de direitos humanos em toda a cadeia de valor da organização – a fim de que mantenha uma conduta empresarial responsável no relacionamento com seus *stakeholders*.

Tributária, trabalhista e previdenciária

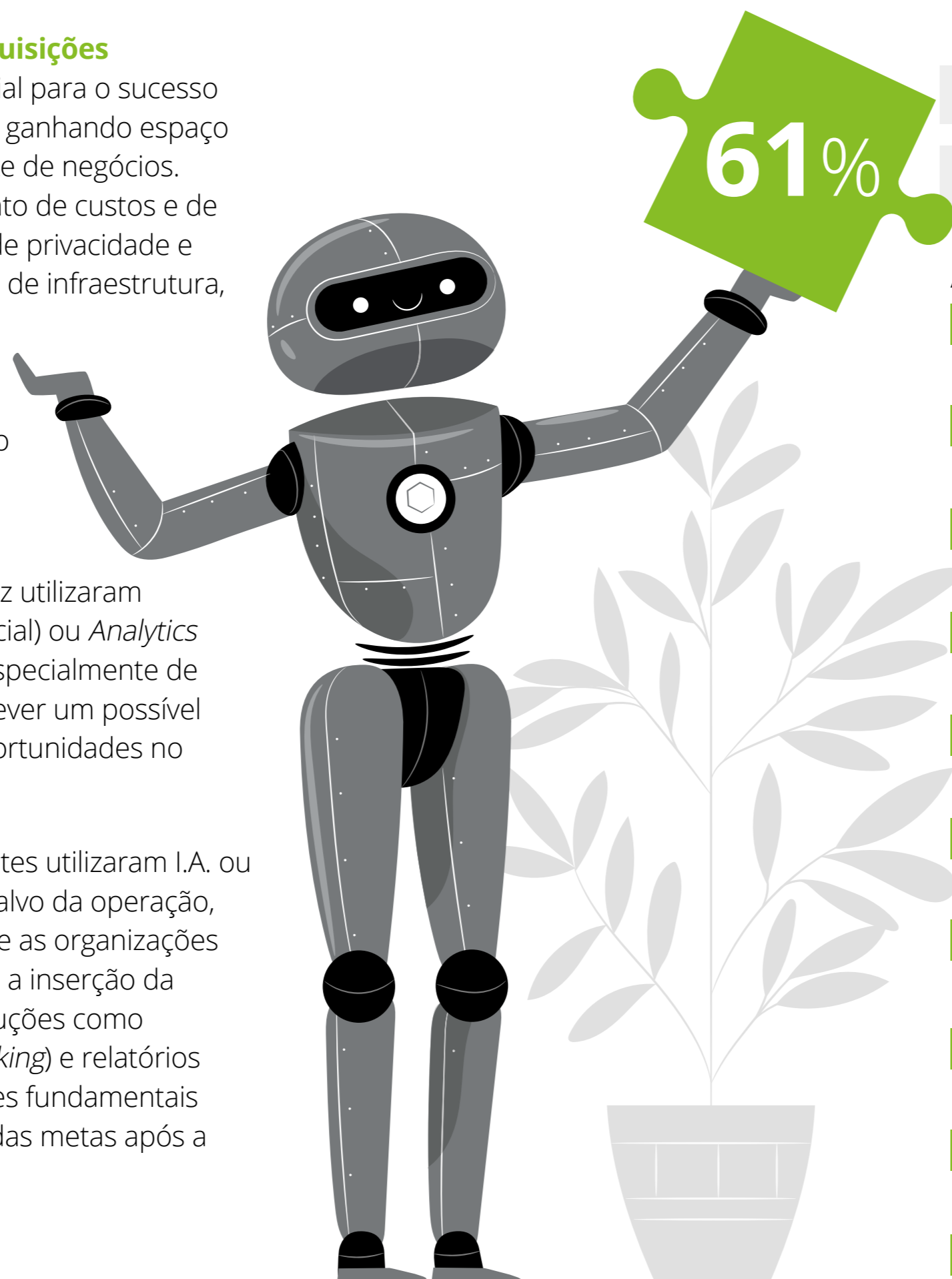
Análise que ajuda compradores e vendedores a evitar surpresas e resolver problemas de negociação, avaliando minuciosamente as obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, identificando riscos potenciais, fatores de mitigação, impacto em rentabilidade e comparando estruturas de negócios alternativas, que possam atender às expectativas de cada parte – o que também se estende a avaliar, por exemplo, os impactos decorrentes da Reforma Tributária sobre a sinergia das empresas integradas.

O uso da tecnologia em fusões e aquisições

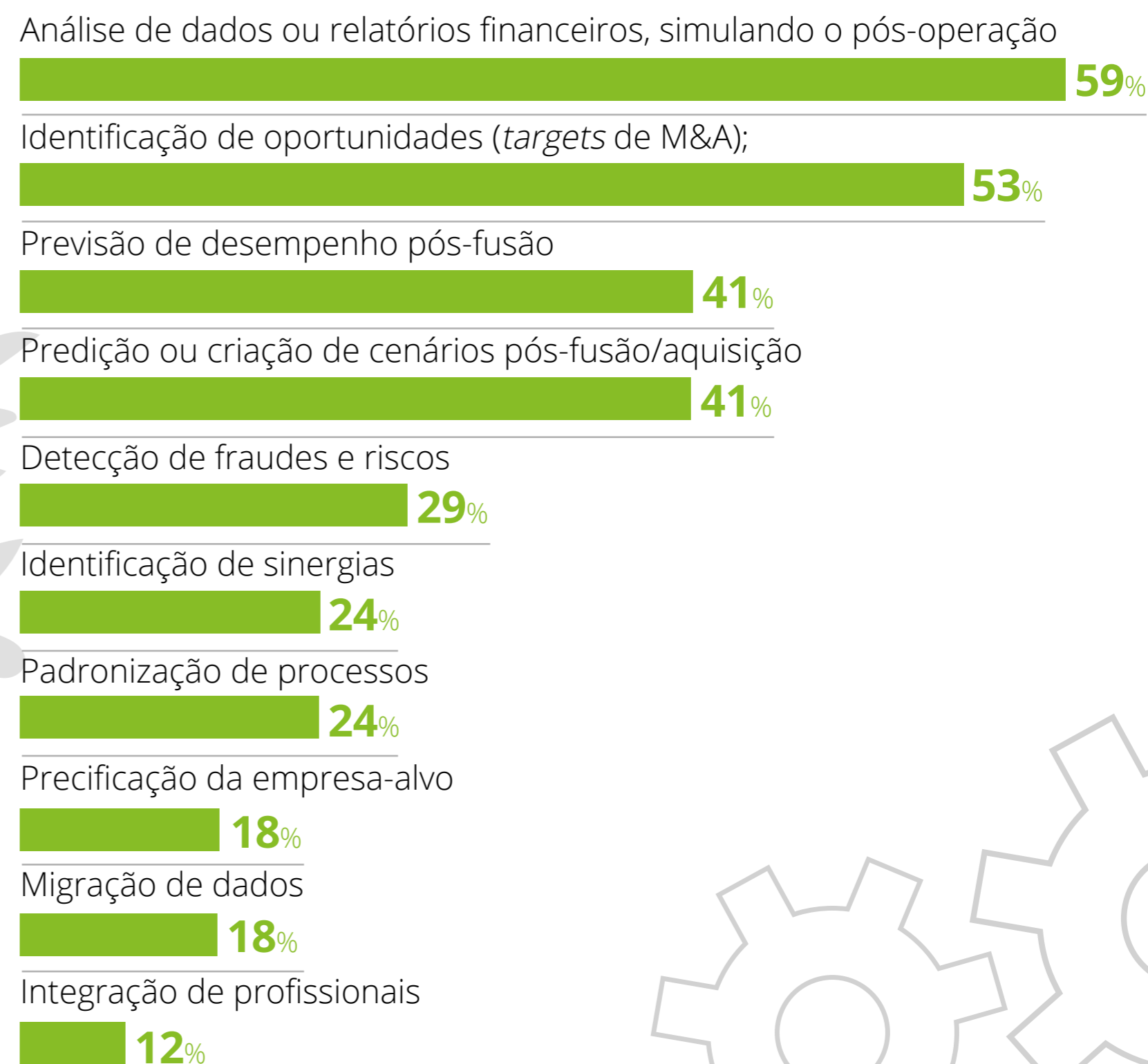
A tecnologia conquistou um papel crucial para o sucesso de uma operação de fusão e aquisição, ganhando espaço a cada nova transformação no ambiente de negócios. De etapas iniciais, como o gerenciamento de custos e de contratos até a aplicação de proteção de privacidade e componentes de prestação de serviços de infraestrutura, a utilização de tecnologia em M&A permite às organizações adotar uma abordagem articulada e que abrange toda a organização e apoia na execução da estratégia.

Dentre as empresas participantes do levantamento, mais de seis em cada dez utilizaram tecnologias como I.A. (Inteligência Artificial) ou *Analytics* para apoiar suas operações de M&A, especialmente de modo preditivo, isto é, com foco em prever um possível cenário pós-fusão e para identificar oportunidades no mercado.

No entanto, apenas 18% das participantes utilizaram I.A. ou *Analytics* para apoiar a precificação do alvo da operação, sinalizando uma oportunidade para que as organizações ganhem eficiência neste processo, com a inserção da tecnologia. Em etapas de *valuation*, soluções como mapeamento de sinergias (*sinergy tracking*) e relatórios de *benchmarking* fornecem informações fundamentais para o planejamento e para o alcance das metas após a concretização da operação.

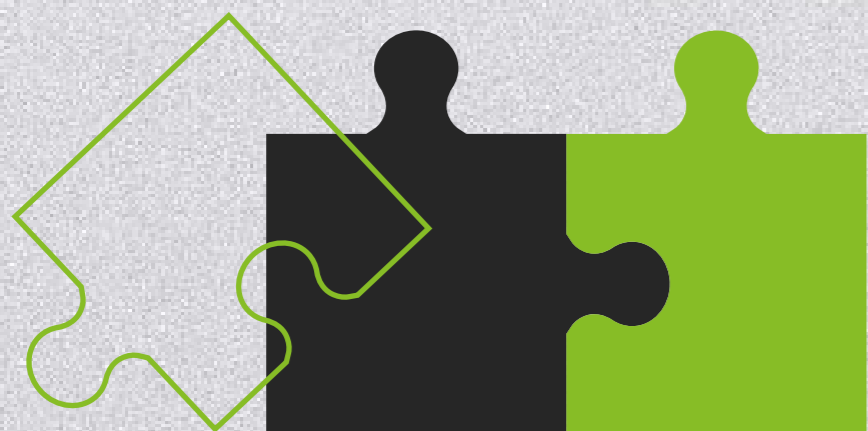


das empresas que fizeram M&A utilizaram tecnologias como I.A. ou *Analytics* para apoiar a operação, com foco em:





Perspectivas para o mercado de fusões e aquisições

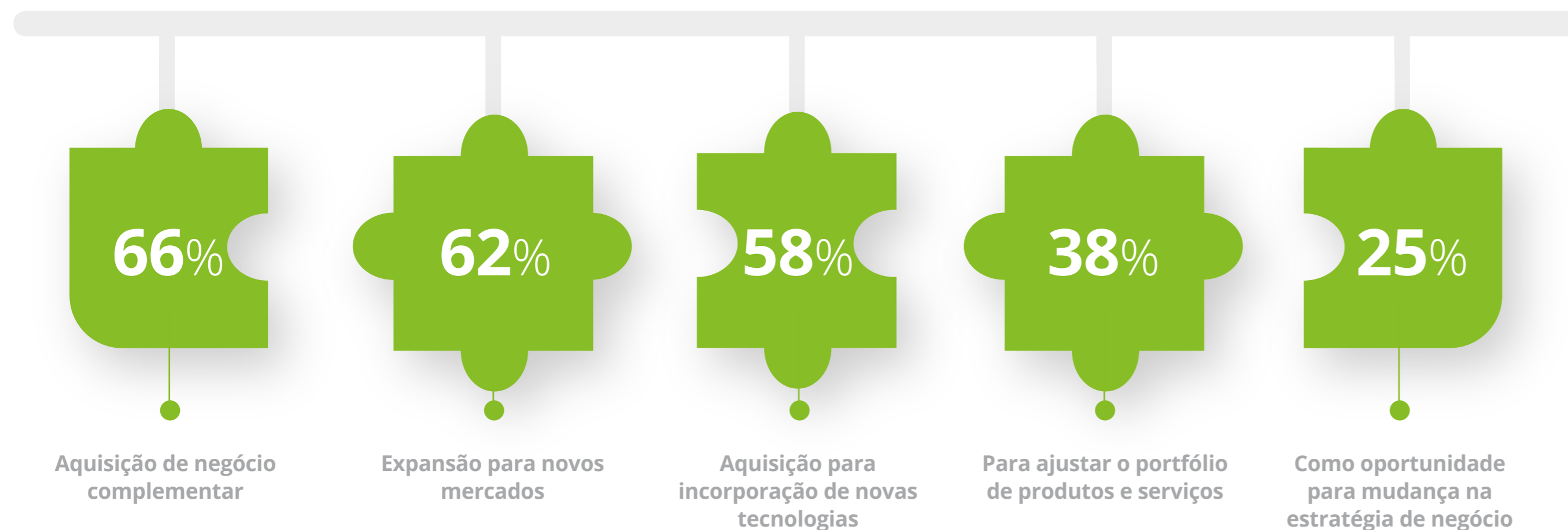


As constantes transformações no mundo e no ambiente de negócios exigem das organizações um preparo sem precedentes, com alta capacidade de adaptação, de antecipação a eventos, de resposta a crises e, não menos importante, de resiliência. E este contexto se aplica ao futuro das operações de M&A, voltadas, cada vez mais ao crescimento de negócios, para que alcancem novos mercados, novos talentos, inovações disruptivas e alinhamento às práticas ESG. A pauta ESG, como destacado no estudo global *“Capital allocation*

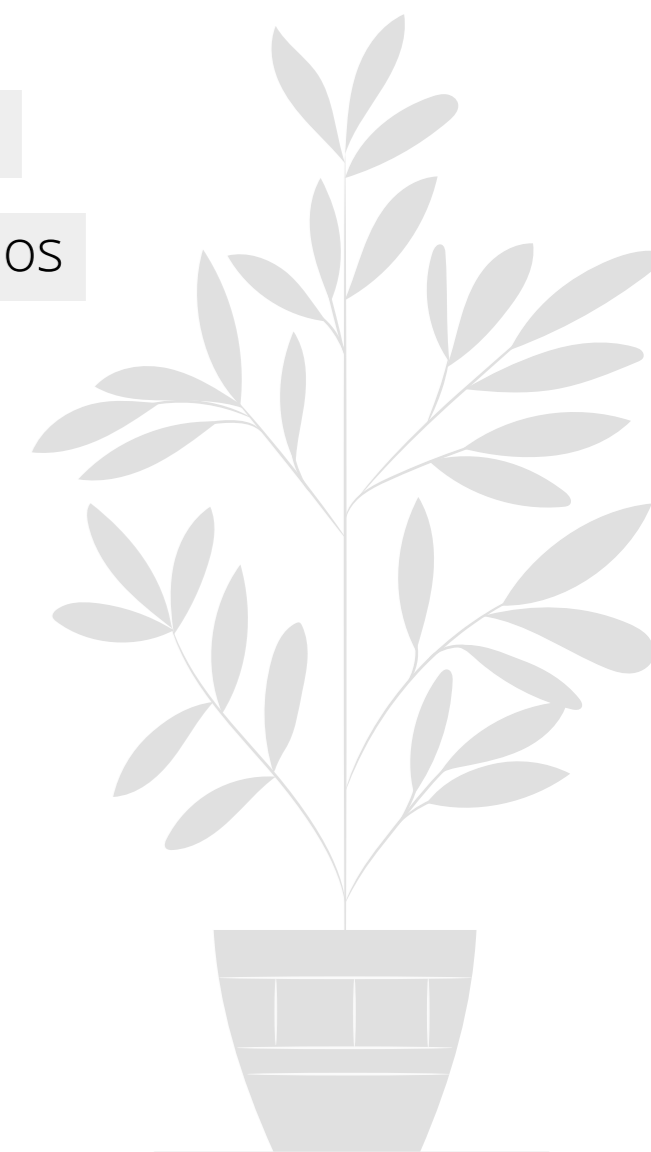
*and resilient portfolios”**, deve fazer parte de qualquer abordagem futura de planejamento de cenário nas organizações, conquistando, a cada ano, papel central nas decisões de investidores e na alocação de capital em operações de M&A. Essa evolução constante será o combustível para o alinhamento dos negócios às novas demandas do mundo atual – algo que já está no radar das organizações brasileiras que participaram do levantamento, as quais pretendem, nos próximos cinco anos,

complementar seus negócios, investindo em tecnologia e utilizando a operação de M&A como oportunidade de mudança em sua estratégia. Ainda, pretendem acessar novos mercados e diversificar portfólios, sinalizando que a visão de transformação faz parte de seu planejamento.

Motivos pelos quais as empresas devem realizar operações de fusões e aquisições nos próximos anos



pretendem fazer M&A nos próximos cinco anos



*Disponível em: [Capital allocation and resilient portfolios](#)
 © 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

O futuro estratégico do mercado de M&A

Quase metade das organizações participantes pretende realizar operações de M&A nos próximos cinco anos (46%). Ao considerar um mundo em constante transformação, o futuro do mercado de fusões e aquisições deve ser cada vez mais estratégico e baseado em pilares como:

Reinvenção

Rápida adaptação às constantes mudanças do mercado e capacidade de se reestruturar em cenários incertos

Crescimento

Estar sempre um passo à frente, evoluindo em suas atividades-chave e adotando novas estratégias de crescimento, como alianças intersetoriais e atração de talentos especializados

Disrupção

A tecnologia e a inovação fornecem insumos para que as organizações alcancem oportunidades únicas de criar produtos e serviços que vão além do tradicional

Construção

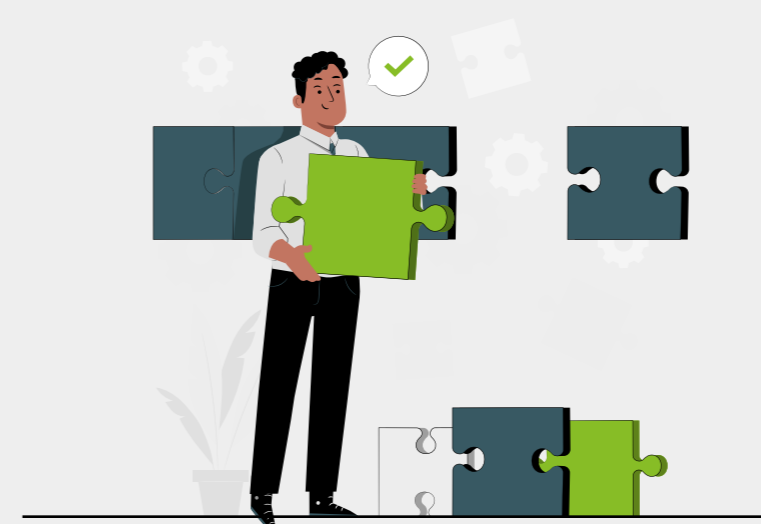
Considerar os impactos de suas ações, inspirando confiança às partes interessadas e construindo uma reputação baseada em valores

Para os próximos cinco anos, dentre as 46% das organizações que pretendem fazer M&A...



24%

pretendem adquirir ou investir¹ em startups



23%

pretendem buscar fusão de seu negócio com outra empresa



21%

pretendem adquirir outra empresa



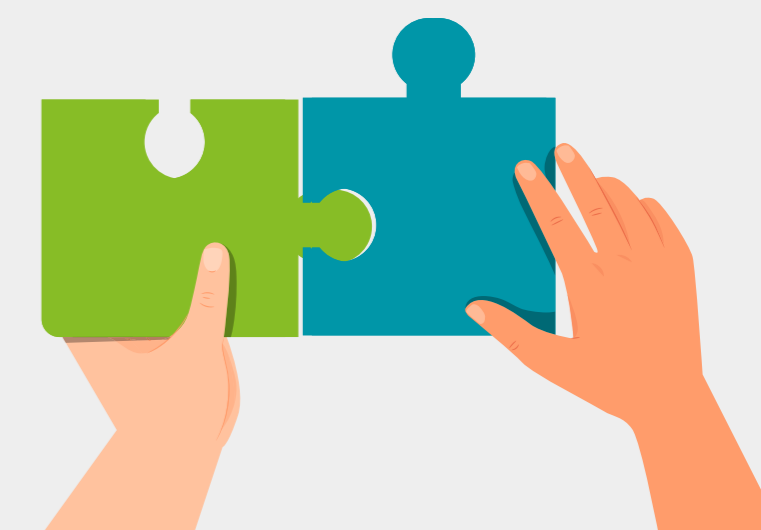
14%

pretendem realizar *joint venture*



8%

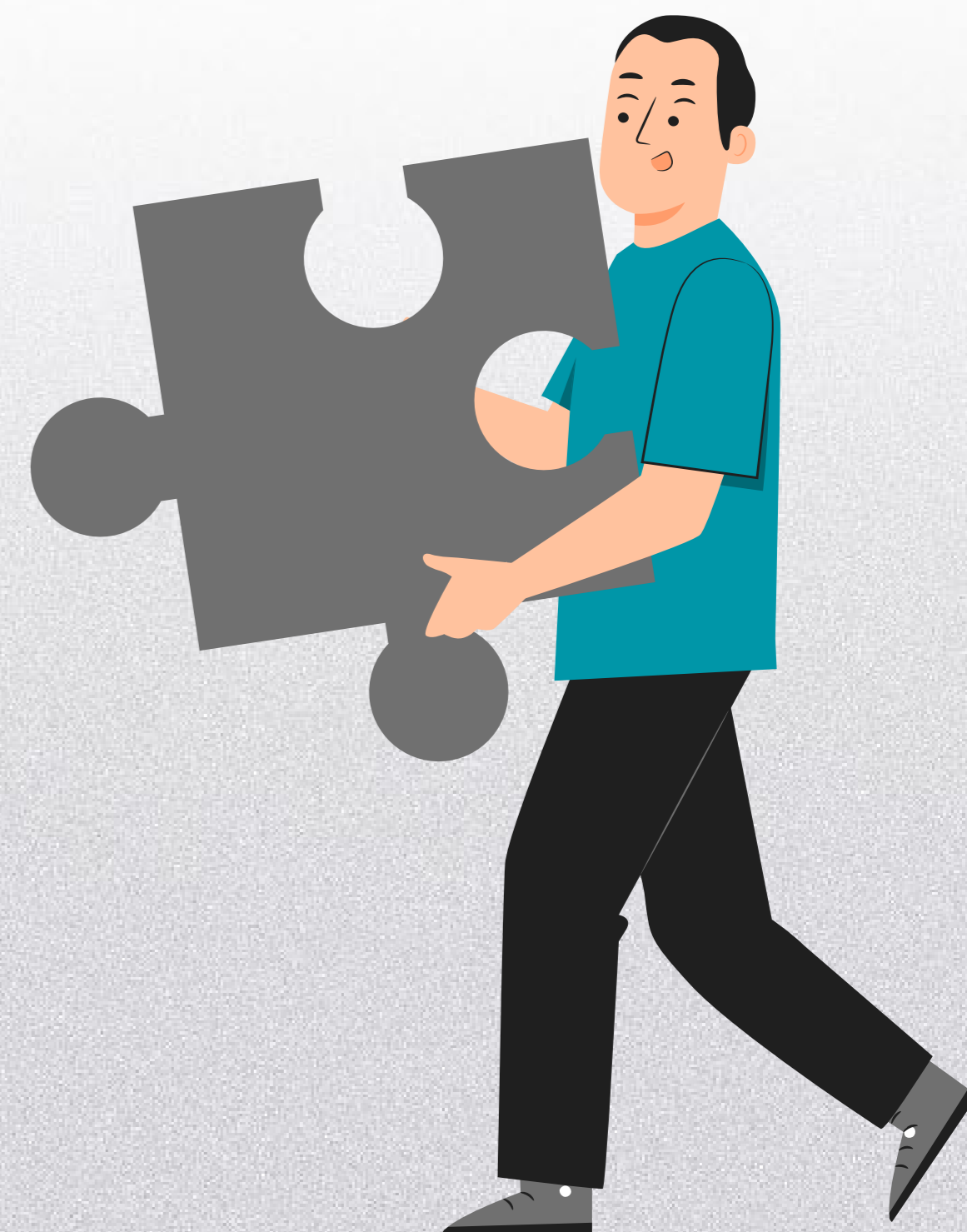
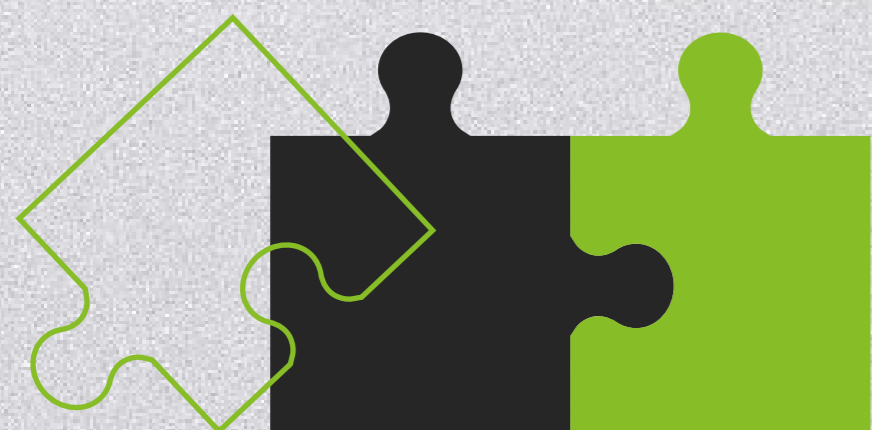
pretendem adquirir ativos ou marcas de outras empresas



¹Participação de aquisição minoritária.



Perfil dos participantes



122 respondentes

Período de coleta:



Agosto a outubro de 2023

Setor de atividade

- 35% Serviços de tecnologia
- 19% Infraestrutura, Mineração, Petróleo e Gás
- 16% TI e Telecom
- 15% Bens de consumo e comércio
- 8% Serviços financeiros
- 7% Agronegócio e Alimentos e bebidas



75%

Capital fechado



36%

Empresa familiar



12%

Listada em bolsa



7%

Startup

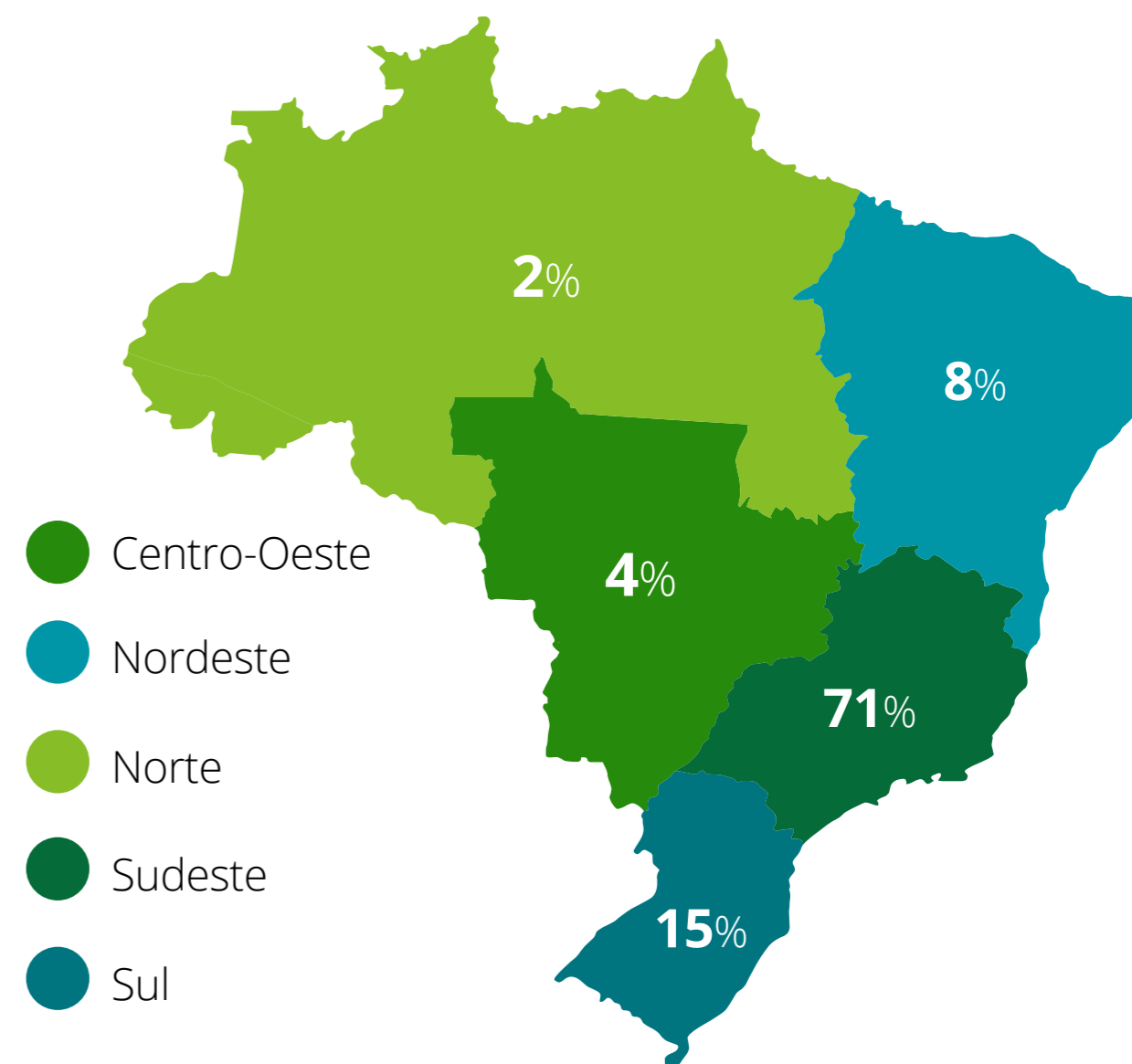
Cargos

- 24% Sócio
- 14% Conselheiro/Presidente/Vice-presidente
- 27% Superintendente/Diretor
- 29% Gerente/Coordenador/Supervisor
- 6% Analista/Assistente

Receita líquida em 2022

- 64% Menor que R\$ 500 milhões
- 36% Acima de R\$ 500 milhões

Região da sede administrativa



Expediente

Liderança do projeto

Venus Kennedy

Líder da prática de Estratégia, Analytics e M&A

Matthew James Birtwistle

Sócio-líder de M&A em Consultoria Empresarial

João Cardoso Rabelo

Sócio-líder de M&A, em Financial Advisory, e de Investment Management

Marcela K. Prado Yamamoto

Sócia de Financial Advisory, Lead Valuation e Modeling

Reinaldo Grasson

Sócio de M&A Advisory

Giovanni Cordeiro

Diretor de Research & Market Intelligence

Condução da pesquisa e produção do relatório

Paula Forti

Gerente de Research

Maria Caroline Bandoria

Analista de Comunicação de Research & Market Intelligence

João Delarissa

Analista de Research

Camilla Schiavinato Lopes

Analista de Research

Bibiana Muscalu

Assistente de Research

Identidade visual e diagramação do projeto

Edilene Roza

Analista de Comunicação e Design de Research & Market Intelligence

Revisão técnica do relatório

Ana Cláudia Chopard Bonilauri

Gerente Sênior de Consultoria para M&A

Sergio Olsen Filho

Consultor Sênior de Consultoria para M&A

Divulgação da pesquisa

Equipe de Marketing, Brand & Communications

E-mail de contato

pesquisa@deloitte.com





A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about.

A Deloitte fornece serviços de auditoria e asseguração, consultoria tributária, consultoria empresarial, assessoria financeira e consultoria em gestão de riscos para quase 90% das organizações da lista da Fortune Global 500® e milhares de outras empresas. Nossas pessoas proporcionam resultados mensuráveis e duradouros para ajudar a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir aos clientes transformar e prosperar, e lideram o caminho para uma economia mais forte, uma sociedade mais equitativa e um mundo sustentável. Com base nos seus mais de 175 anos de história, a Deloitte abrange mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 457 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo causam um impacto importante em www.deloitte.com.