

# Da papelada à inteligência artificial: o futuro das fusões e aquisições a um clique de distância

Manoel Quintino Júnior  
Ricardo Fialho Colares

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15575>

## RESUMO

Inseridas em mercados cada vez mais competitivos, muitas empresas adotam a estratégia de Fusões e Aquisições (M&A) como um meio de obter vantagens competitivas sobre seus pares. No entanto, embora esse seja um meio confiável para expansão e diversificação de atividades, o processo em si não é simples, apresentando vários desafios que podem ocasionar seu insucesso. Diante disso, o trabalho propõe a criação de uma plataforma automatizada de M&A que, usando inteligência artificial, seja capaz de democratizar e otimizar esse processo tanto para empresas quanto para investidores.

**Tags:** M&A, Fusões e aquisições, Estratégia competitiva, Plataforma digital, Inteligência artificial, SaaS, MVP.

## Principais pontos

- A disputa por mercados leva empresas a realizar Fusões e Aquisições (M&A) com o intuito de se expandir, obter sinergias ou diversificar atividades;
- O capital disponível para transações dessa natureza no Brasil e no mundo é de centenas de bilhões de dólares, o que demonstra sua relevância e seu potencial;
- O processo de M&A é complexo e apresenta altas taxas de insucesso graças a informações não confiáveis, negociações longas, análises inadequadas etc.;

- Uma plataforma digital usando inteligência artificial pode apoiar os processos de M&A, reduzindo custos, acelerando decisões e aumentando as taxas de sucesso.

## Uma dança de passos complexos

As transformações econômicas globais e o aumento da competitividade têm provocado mudanças significativas em organizações de diversos segmentos, as quais precisam se adaptar se quiserem atender às crescentes demandas por inovação, redução de preços e aumento na variedade dos seus produtos e serviços. Pressionadas por essa acirrada disputa global, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorar seus modelos organizacionais e suas estratégias com o objetivo de alcançar bons índices de crescimento e, conseqüentemente, gerar bons retornos financeiros para seus acionistas.

A resposta para essa necessidade crescente pode residir justamente nas fusões e aquisições, uma opção popular entre as corporações para gerar valor, capturar sinergias e alcançar retornos financeiros satisfatórios. Para se ter uma ideia, a literatura mostra que há centenas de bilhões de dólares disponíveis

para esse tipo de transação no Brasil e no mundo, o que evidencia sua relevância e seu potencial, mesmo diante dos desafios e insucessos que normalmente atrapalham a sua execução [1].

Portanto, é preciso ponderar, já que, como quase tudo na vida, as fusões e aquisições possuem vantagens e desvantagens em potencial, como é possível visualizar na imagem a seguir:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<div style="background-color: #00838f; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>SINERGIAS OPERACIONAIS</b></p> <p>As empresas podem obter economias significativas ao integrar suas operações, o que leva à redução de custos e ao aumento de eficiência.</p> </div> </div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>COMPLEXIDADE NA INTEGRAÇÃO</b></p> <p>A integração de diferentes culturas organizacionais, processos e sistemas pode ser desafiadora e causar problemas de alinhamento.</p> </div> </div>
<div style="background-color: #00838f; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>GANHO DE ESCALA</b></p> <p>Com a união, as empresas podem aumentar seu poder de mercado, otimizar a cadeia produtiva e obter maior poder de barganha com fornecedores.</p> </div> </div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>RISCOS DE PERDA DE TALENTOS</b></p> <p>O processo pode resultar na perda de funcionários importantes e no descontentamento entre as equipes.</p> </div> </div>
<div style="background-color: #00838f; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>FORTELECIMENTO DO PORTFÓLIO</b></p> <p>A combinação de ativos e de capacidades permite melhorar o portfólio de produtos e serviços, atingindo novos mercados.</p> </div> </div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>INCERTEZAS FINANCEIRAS</b></p> <p>Se mal conduzido, o processo pode não gerar os retornos esperados, frustrando expectativas financeiras.</p> </div> </div>
<div style="background-color: #00838f; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>ACESSO A INOVAÇÕES</b></p> <p>A união de empresas pode promover maior inovação tecnológica e desenvolvimento de novos produtos.</p> </div> </div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: flex; align-items: center;"> <div> <p><b>CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b></p> <p>As operações de fusão e aquisição geralmente envolvem custos elevados com consultorias, auditorias e assessorias.</p> </div> </div>

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de uma análise cuidadosa e de uma gestão ativa de tais questões no intuito de se evitar problemas capazes de provocar o fracasso da negociação. De maneira simplificada, fusões e aquisições podem ser comparadas a uma dança de passos complexos entre duas ou mais empresas e, de acordo com a literatura, os muitos motivos de insucesso que rondam essa coreografia podem ser divididos em duas categorias: qualitativos e quantitativos. A tabela a seguir traz um resumo dos principais, entre eles [2]:

Categoria	Motivos de insucesso
Qualitativos	Falta de informação adequada;
	Informalidades nos processos;
	Falta de governança e práticas corporativas questionáveis;
	Questões ocultas levadas à luz durante o processo de devida diligência ou a não divulgação de itens materiais no momento apropriado;
	Diferenças culturais e incompatibilidade de personalidades;
	Fadiga nas negociações;
	Inconsistências nos processos;
	Falta de convicção para fechar o acordo;
	Saída inesperada de executivos-chave e funcionários;
	Riscos de integração;
Falta de profissionalismo.	

Categoria	Motivos de insucesso
Quantitativos	Expectativas irrealistas sobre o futuro do negócio e seu valor;
	Riscos relacionados aos impostos, planejamento fiscal agressivo e esquemas sobre projetos;
	Falha em chegar a acordos sobre ajustes de preço;
	Qualidade de rendimentos e rentabilidade;
	Ativos superestimados;
	Outras contingências e responsabilidades ocultas;
	Resistência em compartilhar riscos da transação.

## Então por que automatizar?

Com tantos desafios no caminho, fica claro que a correta execução das estratégias de M&A demanda análises precisas, informações confiáveis e decisões ágeis e assertivas. Nesse contexto, o modelo de *software* proposto pelo estudo tem o potencial de melhorar significativamente os níveis de sucesso dessas empreitadas.

Por ser capaz de automatizar e otimizar etapas críticas das M&A, a inteligência artificial que integra a plataforma pode garantir o acesso em tempo real a dados precisos, mitigando erros humanos e diminuindo a incidência de decisões embasadas em informações incorretas. O emprego desse tipo de ferramenta também acarreta uma diminuição de custos operacionais, visto que o processo se torna mais ágil e eficiente. Além disso, a automação facilita a análise de grandes volumes de dados, proporcionando a identificação de sinergias e riscos mais rapidamente, contribuindo também para uma maior transparência e governança em todos os estágios.

Por fim, o uso de um *software* especializado pode minimizar a fadiga das negociações, garantir maior consistência nas informações compartilhadas e padronizar processos que, tradicionalmente, tendem a se mostrar inconsistentes. Ele também seria capaz de alertar para eventuais falhas de integração entre as empresas e viabilizar simulações de cenários futuros, ajudando na tomada de decisões mais assertivas.

Entre os possíveis beneficiários do referido *software*, podemos citar:

1

**Pequenas e Médias Empresas (PME):** com o acesso facilitado a uma plataforma que centraliza informações e automatiza processos, as PME podem participar mais ativamente em M&A, sem precisar de grandes estruturas corporativas.

2

**Investidores e fundos de *private equity*:** esses investidores ganhariam acesso a análises profundas e automáticas de possíveis aquisições, além de uma visão clara dos riscos e retornos, o que facilitaria decisões rápidas e bem fundamentadas.

3

**Empresas de consultoria e assessoria financeira:** profissionais de consultoria que auxiliam em M&A podem usar o *software* para tornar seus processos mais ágeis, focando mais a estratégia e menos a coleta manual de informações.

4

**Empresas de grande porte:** mesmo grandes corporações, que tradicionalmente possuem departamentos dedicados a M&A, podem se beneficiar de processos automatizados e de uma visão em tempo real dos dados, reduzindo custos e aumentando a precisão em transações complexas.

5

**Advogados e compliance:** advogados especializados em M&A podem usar a plataforma para garantir que todos os aspectos legais e de *compliance* estejam cobertos, reduzindo os riscos legais associados ao processo.

## A construção da plataforma

A concepção da plataforma automatizada apresentada pelo trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica. Para tanto, foi realizada uma busca por informações relacionadas ao processo de M&A, com ênfase em temas como: informações sobre processos, casos de insucesso, tecnologias associadas, entre outros. A pesquisa inicial objetivou criar as bases para a definição do modelo conceitual da plataforma, a partir do qual o protótipo seria construído.

Posteriormente teve início a realização do *benchmarking*: uma técnica administrativa que visa identificar, entender e comparar as melhores práticas adotadas pelas empresas de um determinado segmento a fim de ajudar outras organizações a melhorarem suas performances [3]. Os dados obtidos por intermédio dessa técnica (que avaliou outras plataformas voltadas para M&A disponíveis no mercado, bem como seus modelos de negócios, funcionalidades, recursos e tecnologias) embasaram a proposta das características que a plataforma de M&A a ser desenvolvida poderia adotar para ter sucesso no mercado, consolidando, assim, o seu modelo conceitual.

Feito isso, partiu-se para o desenvolvimento de uma proposta detalhada acerca da concepção da plataforma. Nessa etapa foram definidos aspectos centrais do *software*, como suas funcionalidades essenciais e o uso de inteligência artificial para automatizar processos e melhorar a taxa de sucesso nas transações. O foco da automação foi mantido nas etapas críticas do processo, com ferramentas capazes de auxiliar os usuários na hora de originar, prospectar, analisar, validar e negociar fusões e aquisições.

Vencidas essas etapas, o *Minimum Viable Product* (MVP) da plataforma finalmente pôde ser criado, possibilitando a realização dos testes iniciais. O MVP nada mais é do que o “Produto Mínimo Viável”, uma versão inicial contendo apenas as funcionalidades essenciais do produto. No caso da plataforma em questão, o MVP incluiu os módulos principais e funcionalidades que abrangeram desde a originação até o acordo final, considerando fatores como *matching* das empresas, tipo de operação e análise de dados.

Com o MVP finalizado, a plataforma passou por uma fase de validação por parte de analistas do mercado de fusões e aquisições. Participaram dessa etapa cinco analistas da cidade de Fortaleza/CE, com idades entre 33 e 56 anos e tempo de experiência de mercado entre 2 e 20 anos. O intuito foi verificar se as funcionalidades implementadas atenderam às necessidades dos usuários e do mercado e se

as soluções propostas foram capazes de ajudar a resolver as causas de insucesso em transações de M&A, além de obter *feedbacks* dos analistas que pudessem nortear melhorias futuras.

## Uma ferramenta para descomplicar e evoluir!

As pesquisas bibliográficas realizadas durante a pesquisa demonstraram a existência de uma demanda por maior acessibilidade e popularização de plataformas voltadas para M&A no mercado brasileiro, especialmente se comparado ao nível de maturidade observado em mercados internacionais. Além disso, foi possível notar, durante a realização do trabalho, que a boa governança corporativa ainda precisa ser estimulada como prática elementar para a adoção de estratégias de M&A.

Outro ponto que merece menção é o de que estratégias de fusão e aquisição poderiam ser mais exploradas por PME como forma de crescimento e sobrevivência. A não utilização dessa estratégia por parte desse tipo de organização mostra que, embora o tema não seja desconhecido da maioria das pessoas, ele ainda é pouco praticado por essa parcela do mercado.

Com relação aos objetivos do estudo, ao obter sucesso em desenvolver uma plataforma digital voltada para fusões e aquisições utilizando tecnologias inovadoras, como a inteligência artificial, pode-se dizer que o trabalho alcançou o seu objetivo principal. Considerando ainda o fato de que o MVP disponibilizado aos analistas consistia em um produto em desenvolvimento, as avaliações recebidas quanto às funcionalidades implementadas podem ser consideradas bastante satisfatórias. E não só isso, o uso dessa versão inicial pelos analistas também permitiu validar diversas dessas funcionalidades, como a automação de processos, a padronização de relatórios e a maior agilidade nas operações.

Os analistas destacaram também as vantagens da plataforma, especialmente a já mencionada otimização dos processos, o aumento da assertividade

nas decisões, a criação de novas oportunidades de negócios e a automatização das tarefas rotineiras. Já do lado das melhorias a serem realizadas, o processo de validação evidenciou desafios importantes, como a necessidade de mecanismos de segurança aprimorados, incluindo a certificação digital, e a efetivação de uma conexão mais eficaz entre vendedores e compradores.

Em termos de contribuições futuras, o estudo sugere que outras pesquisas adotem a abordagem *Lean Startup* (uma metodologia de desenvolvimento de negócios e produtos que busca minimizar riscos e desperdícios, criando produtos ou serviços de forma rápida e eficiente) para a validação de produtos, recomendando testes contínuos durante o desenvolvimento de plataformas tecnológicas para o mercado de M&A.

Por fim, foi destacado que a validação do MVP não encerra o processo de construção da plataforma, mas representa uma fase importante de testes, indicando que ainda há melhorias a serem implementadas para garantir a segurança e a eficiência da ferramenta como um software robusto e capaz de facilitar transações de fusões e aquisições no mercado.

## Referências

- [1] Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital. (2017). *Perspectivas de investimento em Private Equity e Venture Capital no Brasil*. ABVCAP. <https://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/3619.pdf>
- [2] Zanini, M. T. F., & Sales, A. C. S. (2017). Investigating the deal making failure in M&A: Deal makers perspective in Brazil. *Revista de Administração*, 52(4), 467-478.
- [3] Billings, D. M., Connors, H. R., & Skiba, D. J. (2001). Benchmarking best practices in Web: based nursing courses. *ANS Adv Nurs Sci*, 23(3), 41-52. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11225049/>

## Sobre os autores

### Manoel Quintino Júnior

Carreira profissional de mais de 20 anos desenvolvida em empresas de médio e grande porte nos segmentos diversos (Construção civil, Indústria da Confecção, Moveleira, Eletrodoméstico, Plástica, Tecnologia, Telecomunicações, Varejo, Consultoria Financeira e Organizacional), onde

ocupou posições executivas de Controller, Superintendente, CFO e Diretor executivo. Experiência prática na reestruturação financeira, organizacional, societária, planejamento tributário, conselho familiar, planejamento estratégico, diretrizes comerciais, administração do acordo de sócios quotistas, implantação de mecanismos de controles internos (compliance) e boas práticas de Governança Corporativa. Sólidos conhecimentos na área tributária de impostos diretos e indiretos. Desenvolvimento de planejamento tributário e societário; Experiência em operações estruturadas para captação de recursos reembolsáveis e não-reembolsáveis: BNDES, FNE, FCO, FUNCAP, FINEP, EMBRAPPI e sólidos conhecimentos em reestruturação de dívidas com bancos, fisco e fornecedores Experiência na elaboração de projetos de investimentos e business plan para captação de investidores, valuation, processos de M&A, desenvolvimento de novos negócios e parcerias estratégicas. Domínio de processos de gestão de mudanças com implantação de modelos organizacionais para gestão de resultados e equipes de alto desempenho. Gerenciamento, coordenação e validação de implantação de ERP Oracle Application/Oracle/Protheus/Totvs e Linx/ Linx e outros.

### Ricardo Fialho Colares

Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Ceará (UFC, 1992), Mestre em Eletrônica e Comunicações (Unicamp, 1997), Doutor em Telecomunicações e Telemática (Unicamp, 2000) e Especialista em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica (Unicamp, 2013). Professor Adjunto da Universidade São Francisco-USF em Itatiba-SP (2000). Desde 2001 é professor Titular da Universidade de Fortaleza-UNIFOR.

\*\*\*

### Para citar esse trabalho:

Quintino, M., Jr., & Colares, R. F. (2023). Da papelada à inteligência artificial: O futuro das fusões e aquisições a um clique de distância. *Revista Gestão Executiva*, 2, 1-5. <https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.15575>