

PROPOSTA DE UM PROTOCOLO DE ANÁLISE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA EMPRESAS EM PROCESSO DE FUSÃO OU AQUISIÇÃO

PROPOSAL OF ASSESSMENT PROTOCOL OF INFORMATION TECHNOLOGY
FOR COMPANIES UNDER MERGER OR ACQUISITIONS PROCESS

Edimara Mezzomo Luciano¹
Daniel Duarte²
Mauricio Gregianin Testa³

RESUMO: Considerando a importância da TI nas organizações, a participação dessa área é indispensável em processos de fusões e aquisições. No entanto, nem sempre a área de TI participa dessas decisões, e muitas organizações têm dificuldades no momento de integrar novas empresas à sua infraestrutura de TI. O objetivo da pesquisa é desenvolver um protocolo de análise que contribua para a avaliação de aspectos de TI em empresas que estão em processo de fusão/aquisição. Um estudo de caso em uma indústria multinacional brasileira constitui o método de pesquisa utilizado. Uma proposta inicial do protocolo de análise foi desenvolvida com base no referencial teórico e aprimorada com entrevistas com 10 executivos e pelo acompanhamento (observação e análise de documentos) de dois processos de fusão/aquisição. O protocolo está dividido em duas fases. A pré-avaliação envolve o mapeamento das atividades de avaliação, o entendimento da empresa a ser avaliada e o planejamento detalhado dos próximos passos, envolvendo a preparação dos instrumentos de análise. A avaliação envolve 27 aspectos agrupados em Estratégia de TI, RH, Processos e Tecnologia. Para apoiar a consolidação dos dados e a elaboração do relatório, criou-se um roteiro abordando aspectos de infraestrutura, RH, *outsourcing*, projetos, aplicações críticas, automação industrial, contrato de licenças, contratos de manutenção, orçamento de investimentos e governança de TI. Por sugestão dos entrevistados, itens como governança, gestão da mudança, formação e capacitação de equipes, uso de melhores práticas e metodologia de projetos foram incluídos de forma transversal, no intuito de zelar pela atualização e correta utilização do protocolo.

Palavras-chave: Fusões. Aquisições. Tecnologia da Informação. Protocolo de avaliação.

ABSTRACT: The role of Information Technology is crucial when deciding for a merger and acquisition, because the importance of IT in organizations. However, IT doesn't always participate in these decisions. Many organizations find hardships and surprises when integrating new companies within their IT infrastructure. The objective of this research is to develop a protocol that enables the assessment (from the IT perspective) of companies that are in process of merge or acquisition. The development of this protocol was done through a case study in a Brazilian multinational industry. An initial proposal was developed based on theoretical support, using interviews with 10 company executives, observation and documents analyses involved in two merger and acquisition processes. The protocol is divided into two phases. The pre-assessment involves mapping assessment activities, understanding the

¹ Doutorado em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professora e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd/PUCRS. Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50, sala 1101-08 -- Porto Alegre/RS. E-mail: eluciano@pucrs.br.

² Bacharel em Administração - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. Consultor de Soluções de TI. E-mail: daniel.duarte@acad.pucrs.br.

³ Doutorado em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd/FACE/PUCRS. E-mail: mauricio.testa@pucrs.br.

company to be evaluated and the detailed planning for the next steps, involving the preparation of the assessment instruments. The evaluation involves 27 aspects grouped in IT Strategy, HR, Process and Technology. With goal of support the data consolidation and reporting, we prepared a roadmap addressing aspects of infrastructure, HR outsourcing, projects, critical applications, industrial automation, contract licenses, maintenance contracts, investment budget and IT Governance. As suggestion of respondents, items such as governance, change management, training, use of best practices and project methodology were included across the board, in order to update and ensure the correct use of the protocol.

Keywords: Merger. Acquisitions. Information Technology. Assessment protocol.

INTRODUÇÃO

Organizações de vários setores da economia operam, atualmente, em um processo de globalização, acelerado a partir da década de 90, buscando aumento de produtividade, qualidade e escala (BARMAYER e MAYRHOFER, 2008). As Fusões e Aquisições (F&A) têm sido um caminho comum para empresas que buscam uma atuação global, visando obter os benefícios potenciais do ganho de escala e da redução de custos, no sentido de manter a organização em um ambiente extremamente competitivo (PARK, 2010).

Huyghebaert e Luypaert (2010) citam como motivador a sinergia entre as empresas, no sentido de realização das estratégias financeiras e de operação, já que a diversificação de produtos e países interessa às organizações porque possibilita a diversificação de bens e de capital humano e uma melhora na garantia de trabalho e fluxo de caixa. Seth, Song e Pettit (2000) citam a sinergia, pela qual o valor da nova organização é maior do que a soma das organizações individualmente, o que geraria um interesse dos acionistas pelo potencial aumento do valor da empresa. No contexto brasileiro, fatores como a redução nas barreiras de entrada, o fim dos monopólios e das reservas de mercado e de problemas em processos sucessórios nas empresas familiares funcionaram como um elemento intensificador de F&A (ROSSETTI apud TANURE e CANÇADO, 2005). PWC (2011) demonstra o impacto de F&A no país: de 2002 a 2005 a média anual de transações de F&A anunciadas foi de 384, seguida de 645 entre 2006-2009, 797 em 2010 e 669 em 2011. Outro aspecto é a motivação particular dos gestores, que buscam maximizar a sua importância na corporação por meio do seu crescimento, que normalmente ocorre pela aquisição de outras organizações.

Segundo Tanure e Cançado (2005, p. 11), “uma fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade”. Essa

questão torna o processo extremamente complexo e em condições de incerteza, o que, para Bernardo e Campos Filho (2010), torna indispensável a condução de análises detalhadas do objeto de F&A, visando reduzir o risco da operação. Garfinkel e Hankins (2011) ponderam que os riscos envolvidos num processo de fusões e aquisições têm um duplo papel, no sentido de que eles tanto inibem as fusões e aquisições como estimulam, em especial, as fusões verticais.

Um processo de F&A possui várias etapas e envolve diversas áreas das empresas, tais como financeira, contábil, comercial, legal, produtiva e de Recursos Humanos. Essas áreas desenvolvem uma série de análises durante o processo de avaliação de uma possível compra de uma nova empresa. Segundo Reed, Lajoux e Nesvold (2007), essas análises envolvem fluxo de caixa, capacidade de produção, saúde financeira, nível de endividamento, condições trabalhistas, posição de mercado e capacidade de crescimento. Como grande parte dos processos de negócio das organizações são suportados por alguma solução de tecnologia, é fundamental que a área de TI participe dessa avaliação junto às demais áreas do negócio. Vielba e Vielba (2006) citam que a participação da área de TI nos processos de avaliação de novas empresas para fusão/aquisição é imprescindível. Para Huang e Chuang (2007), esse processo requer avaliação de recursos de TI e do impacto na operação corrente. No entanto, a ausência dessa área nas decisões de F&A é bastante comum (PITASSI e MORENO, 2001).

Muitas organizações percebem dificuldades e surpresas no momento de integrar novas empresas ao seu ambiente de TI, após a aquisição (WIJNHOFEN et al., 2006), o que pode ser provocado ou potencializado pela falta de envolvimento da referida área de TI no processo de avaliação. Esse envolvimento poderia antecipar problemas futuros que vão, segundo Tauli (2002), da existência de diferenças no âmbito de procedimentos e definição de processos, até o tipo de plataforma tecnológica utilizada. Além de uma possível

disparidade de tecnologia utilizada, também é preciso considerar aspectos como a sinergia entre as soluções de TI, a complexidade da integração de diferentes soluções, a maturidade na utilização de ferramentas, competências dos colaboradores, infraestrutura, contratos de serviços, licenças de utilização de software, assim como governança e segurança da informação (VIELBA e VIELBA, 2006). No tocante aos aspectos de Governança de TI podem surgir grandes dificuldades caso as empresas tenham diferentes níveis de maturidade, já que procedimentos da empresa com maturidade superior parecerão estranhos para aqueles colaboradores das empresas com maturidade inferior. Por outro lado, o não cumprimento velado de regras e procedimentos por parte dos colaboradores da empresa adquirida pode trazer riscos para a disponibilidade e continuidade de serviços baseados em TI. Diante desses desafios, é importante que as empresas tenham em mãos um protocolo de apoio à análise das condições da TI da empresa que está sendo negociada, com a finalidade de conhecer detalhes da situação da TI, que possibilitem prever qual o custo (monetário e de transação) para integração das operações das empresas. Nesse contexto se insere a questão de pesquisa: quais elementos deve conter um protocolo de apoio para a análise da TI da empresa que está em processo de F&A? O objetivo da pesquisa é desenvolver e validar um protocolo de apoio à avaliação, sob a perspectiva de TI, de empresas para F&A.

Na seção a seguir apresenta-se uma breve descrição do referencial teórico. O método adotado na pesquisa é abordado na seção 3 e os resultados da pesquisa, na 4. Por fim, a seção 5 destina-se às considerações finais.

1 FUSÕES, AQUISIÇÕES E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

As fusões e aquisições fazem, cada vez mais, parte das estratégias das grandes organizações. O princípio-chave da fusão/aquisição de uma companhia é criar valor ao acionista sobre o montante total da soma das duas companhias (HUYGHEBAERT e LUYPART, 2010), já que o raciocínio comumente utilizado é de que duas empresas são mais valiosas juntas que separadas. Esse raciocínio provém, particularmente, de companhias que veem comprometido o seu crescimento orgânico, em virtude do tempo necessário para a ampliação ou construção de novas fábricas.

Organizações de maior porte agem para comprar outras de menor porte, visando à criação de organizações maiores, com maior poder de barganha

e potencialmente mais eficientes, na medida em que rateiam os custos indiretos. Em virtude desses benefícios potenciais, as companhias-alvo de aquisição concordam em serem adquiridas quando percebem que será difícil sobreviverem sozinhas em um mercado ágil e agressivo (TAULLI, 2002).

Fusões e aquisições frequentemente são expressas como sinônimos, mas, de fato, possuem procedimentos extremamente diferentes. Segundo Öberg e Holtström (2006), quando uma companhia avalia outra e estabelece ao proprietário um valor pelo seu negócio, a compra é chamada de aquisição. Do ponto de vista legal, a companhia adquirida cessa sua existência e o comprador absorve o negócio, ativos, estoques, pessoas, carteira de clientes e toda a infraestrutura. Por outro lado, uma fusão acontece quando duas empresas, normalmente de tamanho similares, concordam em se unir e atuar como uma única e nova companhia. Esse tipo de ação é chamado de “fusão de iguais”, na qual estoques, ativos, pessoas, entre outros, são consolidados e uma nova organização é estabelecida (BRUNER, 2005).

Na prática, entretanto, fusões de iguais não acontecem muito frequentemente. Segundo Tanure e Caçado (2005, p. 12), “o número de fusões ‘reais’ é tão baixo que, para propósitos práticos, a expressão ‘fusões e aquisições’ basicamente significa aquisições”. No entanto, pode ocorrer que, em meio a um processo de aquisição, seja feito um acordo, como parte dos termos do negócio, que permita que a empresa adquirida proclame que a ação se trata de uma fusão, mesmo que tecnicamente se trate de uma aquisição. Para Bruner (2005), isso ocorre porque ser comprado, muitas vezes, traz uma mensagem negativa à empresa alvo e sua marca.

1.1 A AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PARA FUSÕES/AQUISIÇÕES

No processo de F&A, de acordo com Seth, Song e Pettit (2000), a busca da sinergia é o que permite eficiência ao novo negócio no momento da incorporação, o que significa entender o que as duas empresas têm em comum e as respectivas complementariedades. A sinergia traduz-se na capacidade que uma combinação de empresas tem de ser mais lucrativa que a soma dos lucros das empresas consideradas individualmente. De acordo com os autores, é benéfico realizar uma aquisição quando o efeito da sinergia é superior aos custos da aquisição, que são compostos pelo valor pago pela empresa-alvo e os custos de transação.

Wijnhoven et al. (2006) citam três objetivos principais em uma fusão/aquisição:

a) Absorção: a organização alvo é completamente absorvida pela organização adquirente. A sinergia decorre da racionalização e combinação de processos redundantes, TI unificada, compartilhamento de recursos e integração de funções similares. Requer total integração das operações, da TI e de cultura organizacional.

b) Simbiose: a sinergia é criada pela combinação das forças de ambas as partes. Os processos e setores de cada empresa são combinados e prevalece aqueles que se mostrarem melhores em uma análise conjunta.

c) Preservação: os benefícios são baseados na força da empresa que será preservada. O processo de cada companhia fica inalterado, e ambas mostram-se ao mercado de maneira conjunta, mostrando mais força.

Independentemente dos potenciais benefícios, um processo de fusão/aquisição tem uma série de desafios. Para Huang e Chuang (2007) esses são relacionados ao gerenciamento da operação combinada, problemas culturais, diversificação, maximização das operações, ininterrupção dos serviços e redução de custos. Para Wijnhoven et al. (2006), entender até que ponto o aparato de TI das organizações envolvidas deve ser integrado é um grande desafio.

1.2 A TI EM PROCESSOS DE F&A

Stylianou, Jeffries e Robbins (1996) alertam que o processo de integração de Sistemas de Informação durante uma fusão pode ser crítico. Pitassi e Moreno (2001) citam que, se o processo de fusão não for bem conduzido, ele provoca a destruição de valor decorrente da incompatibilidade de plataformas de TI, resultando na geração de ineficiência desnecessária nos processos de negócios que utilizam essas tecnologias. Huang e Chuang (2007) lembram da necessidade de avaliar como a TI será migrada depois da integração das empresas. O apoio dado pela área de TI revela a sua importância, segundo Vielba e Vielba (2006), através da redução do custo total de propriedade (TCO), derivado da sinergia entre as operações das empresas compradoras e adquiridas.

De acordo com Wijnhoven et al. (2007), existem três objetivos na integração de TI: 1) integração completa: a TI de cada organização é unida; 2) integração parcial: são estabelecidas prioridades de integração com base nos processos e sistemas mais importantes;

3) coexistente: tenta manter dois setores de TI inalterados, e somente realiza pontes para intercâmbio dos dados necessários para a gestão. Se a opção for pela integração completa da TI das organizações envolvidas, Harrell e Higgins (2002) citam quatro métodos: 1) abolir toda a TI de ambos os parceiros; 2) eleger a TI de um dos parceiros e cessar a utilização da TI do outro parceiro; 3) combinar a melhor parte da TI de cada uma das empresas; 4) promover a coexistência da TI das organizações envolvidas, e criação de procedimentos de sincronização de dados dos parceiros.

Huang e Chuang (2007) citam que os desafios de uma fusão estão relacionados à integração entre sistemas e plataformas e envolvem riscos de execução e de indisponibilidade de informações, além da integração rápida de tecnologias. Esses fatores têm o risco maximizado já que a operação não pode ser interrompida durante a fusão. Dessa forma, a falta da participação da área de TI nos processos de F&A pode acarretar em perdas significativas de duas naturezas: no processo de avaliação, derivada da não identificação de valores que poderiam ser abatidos ou negociados do valor final de compra, como o estado atual do parque de computadores, tipo de contratos de software etc.; após a fusão/aquisição, a potencial perda reside no custo para adequação de infraestrutura de TI e sistemas para operação conjunta.

Por outro lado, a TI pode gerar benefícios significativos no que diz respeito à sinergia em processos automatizados de negócios em F&A, desde que previamente conhecida e planejada. No entanto, não é incomum a existência de erros de avaliações, que estimam custos operacionais excessivamente baixos devido à identificação inadequada de padrões, ferramentas e soluções, ou até mesmo de equipes capacitadas para suportar a integração da TI. A participação da TI quando as companhias se fundem ou são adquiridas é essencial para o sucesso da estratégia de negócio (VIELBA e VIELBA, 2006). O gerenciamento de custos também é outro benefício da participação da TI nos processos de F&A. Grande parte das empresas não percebe, mas as consequências reais de erros ou da ineficácia de suas operações de TI podem gerar graves falhas, elevando custos. Os autores afirmam que, com uma avaliação adequada da TI pode-se identificar aproximadamente 80% dos gastos voltados para operações, manutenção e pequenos aprimoramentos, 40% das interrupções resultantes de erros operacionais, e de 25% a 50% do tempo gasto na identificação e resolução de problemas e interrupções de sistemas críticos para os negócios.

2 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa, conduzido especialmente de acordo com as recomendações de Yin (2004). A escolha desse método de pesquisa derivou da necessidade de se analisar em detalhes processos de F&A na busca de subsídios para a construção de uma forma de analisar a TI das empresas em processo de fusão ou aquisição.

A empresa na qual este estudo foi desenvolvido é uma indústria multinacional brasileira, de grande porte, com operações em diversos países. Por se tratar de assunto estratégico, a empresa solicitou sigilo em relação a sua identidade, e por essa razão será identificada neste artigo como “Alpha”. No início da pesquisa, a Alpha estava iniciando diversos processos de avaliação de empresas em vias de aquisição, tendo adquirido outras anteriormente sem a avaliação de TI da organização pretendida, o que acabou por gerar problemas operacionais. Para esta pesquisa, foram acompanhados quatro processos de avaliação de empresas para fins de fusão/aquisição, envolvendo empresas localizadas na América do Norte (duas empresas), América Central e Europa. Em virtude da

confidencialidade das operações de F&A, a Alpha não permitiu a divulgação dos países, nem do nome das empresas analisadas. Uma visão geral do processo de pesquisa pode ser observada na Figura 1.

A seguir, descreve-se cada etapa da pesquisa, em termos de objetivo, técnicas de coleta de dados e análise de dados.

2.1 FASE 1 – VERSÃO PRELIMINAR DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

Uma proposta inicial do protocolo de análise foi construída com base no referencial teórico e em três técnicas de coleta de dados:

a) Entrevistas semiestruturadas realizadas com 10 executivos da organização, das seguintes áreas: a) cinco executivos de TI, responsáveis por diferentes dimensões dessa área, como infraestrutura, gestão, processos e aplicações; b) três executivos da área de finanças; c) dois executivos da área jurídica. Todos os entrevistados estão diretamente ligados aos processos de F&A. A entrevista teve o objetivo de compreender o contexto geral da avaliação, em termos de etapas e preparação da equipe.

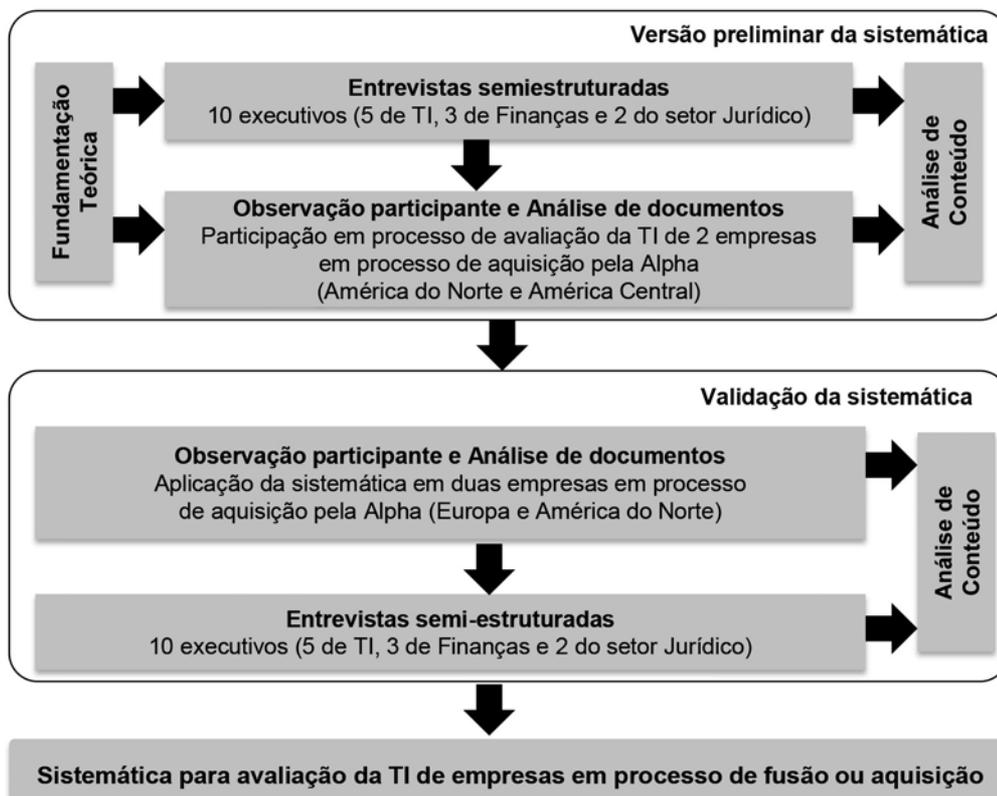


Figura 1 - Desenho de Pesquisa

b) Observação participante: acompanhamento dos contatos entre a Alpha e as empresas em avaliação, por meio do acompanhamento de ações da equipe responsável pela análise. O objetivo foi compreender como ocorre o processo de avaliação.

c) Análise de documentos: utilizou documentos postados pelas empresas em avaliação em uma área virtual de dados (*Virtual Data Room - VDR*), criada para o processo de análise, na qual os acessos são controlados através de certificados de segurança, para que documentos sigilosos possam ser publicados e controlados segundo as regras de quem os postou. Os documentos são inseridos em uma área de extranet da empresa em avaliação, em formato PDF, com permissão apenas de leitura pela equipe da Alpha. O objetivo do uso dessa técnica de coleta de dados foi obter elementos que corroborassem os resultados das técnicas anteriores, bem como indicassem novas dimensões de análise do fenômeno.

A entrevista foi baseada em um roteiro semiestruturado, criado com base no referencial teórico, composto por 28 questões agrupadas em quatro dimensões: a) princípios de avaliação em F&A; b) preparação da análise (mapeamento, etapas do processo); c) análise (estratégia, RH, documentos, procedimentos, tecnologia); d) fechamento da análise (tomada de decisão e encaminhamentos). O roteiro foi validado por três profissionais com conhecimento em F&A e com formação acadêmica em nível de mestrado (dois deles) e doutorado (um profissional).

A observação e a análise de documentos foram feitas por meio do acompanhamento do processo de aquisição de duas empresas, uma situada em um país da América do Norte e outra em um país da América Central, e que aqui serão chamadas respectivamente de E1 e E2. No caso da E1, o acompanhamento foi remoto (via *VDR*), e na E2 foi possível a realização de uma visita física por parte de um dos pesquisadores.

Os dados coletados foram avaliados por meio de análise de conteúdo, seguindo, sobretudo, as recomendações de Bardin (2004). A técnica utilizada foi a análise temática. Os dados analisados foram consolidados, originando a versão preliminar do protocolo de avaliação (exposta no item 4.3).

2.2 FASE 2 – VALIDAÇÃO DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

Para a validação do protocolo de avaliação, foram utilizadas as mesmas técnicas de coleta de dados da Fase 1. Nas entrevistas, o protocolo de avaliação foi

apresentado para os entrevistados, que sugeriram alguns ajustes. Dos dez respondentes previstos, obteve-se a avaliação de nove, já que não se obteve contato com um executivo de finanças.

A observação e a análise de documentos ocorreram pelo acompanhamento de dois casos de aquisição de empresas: foram definidas duas corporações que passaram pelo processo de F&A da Alpha, nas quais um dos pesquisadores participou da avaliação da área de TI. A participação nesses processos contribuiu para mapear os pontos críticos a serem previstos no protocolo de avaliação. As empresas localizam-se em um país da Europa e em um país da América do Norte (o país é diferente daquele da empresa E1), e serão respectivamente chamadas de E3 e E4.

A empresa E3 foi avaliada via *VDR*, e a E4 foi avaliada através de visita física à unidade, com duração de dois dias, nos quais foram analisados, de forma não estruturada, os principais pontos que compõem a área de TI. Enviou-se, com antecedência, uma listagem de aspectos importantes, como infraestrutura, *hardware* (servidores, estações de trabalho), principais sistemas corporativos, principais contratos e fornecedores e gestão orçamentária da área de TI e RH, para que o gestor da empresa em avaliação providenciasse as informações.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A avaliação de resultados inicia com a análise de dados das entrevistas (4.1), da observação e da análise de documentos (4.2). A partir desses dados, desenvolve-se a versão preliminar (4.3), a consolidação do protocolo de avaliação (4.4), e a validação do protocolo de avaliação (4.5) em dois processos avaliativos de empresas para fusão ou aquisição.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

A primeira dimensão analisada refere-se a princípios na avaliação de empresas em processo de F&A. Para os entrevistados, processos de negócio e dados padronizados estão entre os princípios de um processo de aquisição ou fusão. Processo de negócio padronizado significa fazer a mesma coisa, em diferentes operações e regiões geográficas, da mesma maneira. Dados padronizados significam que o resultado desses processos deve possuir o mesmo formato para que qualquer executivo possa analisar, independente da operação ou região. Assim, obter

uma visão funcional dos processos garante um rápido entendimento das empresas em aquisição. Os entrevistados percebem que a visão funcional se constitui em entender o processo desde a compra de matéria-prima até a entrega ao cliente, o que garante uma facilidade de comparação entre duas empresas de forma mais prática e funcional.

Os entrevistados entendem também que o processo de comunicação deve ser transparente e o mais ágil possível. Sobre as equipes que analisam os processos de F&A, os entrevistados de Finanças sugeriram criar uma estrutura fixa com equipes dedicadas, para assim obter resultados de melhor qualidade. As estruturas e equipes de execução devem possuir responsabilidades globais, e a mesma equipe que avalia empresas na América do Sul deve avaliar empresas na Ásia, mesmo com culturas e processos diferentes. Essas equipes devem ser devidamente capacitadas, considerando etapas e temas específicos de acordo com a situação social, política, econômica e religiosa, uma vez que pode haver riscos decorrentes da configuração do país ou região.

Segundo os entrevistados do grupo de TI, é importante que o protocolo de avaliação identifique se há alinhamento estratégico entre a TI da empresa a ser adquirida e o negócio da compradora, para garantir os benefícios da sinergia entre as empresas. A partir dessa sinergia, o processo de F&A deve garantir um aumento de produtividade, pois agrega maior capacidade no processo. No entanto, baixo custo só será obtido se as melhores práticas estiverem definidas e aplicadas no momento da avaliação desse novo negócio, por parte da equipe de F&A. Ainda para o grupo de entrevistados proveniente da área de TI, uma arquitetura de integração é fundamental, pois aumenta a velocidade de absorção dos novos negócios, definindo regras e procedimentos claros, assim como ferramentas e infraestrutura padrão sobre como proceder no período imediatamente posterior à fusão/aquisição. Para os entrevistados, a agilidade do processo de transferência de conhecimento e disponibilização de ferramentas compartilhadas deve ser priorizada, precedida por uma boa avaliação, visando definir uma estratégia de priorização dessa transferência. A excelência operacional é de grande importância e, nesse sentido, a infraestrutura e as soluções de TI devem proporcionar a capacidade de entendimento da complexidade de integração dos ambientes. Segundo os grupos de Finanças e TI, diferentes soluções devem ser substituídas e padronizadas para que se tenha uma única plataforma arquitetônica de suporte. Os níveis de complexidade aumentam quando se

necessita consolidar diferentes operações baseadas em plataformas heterogêneas.

Também foi consenso entre os entrevistados que o desenvolvimento e a retenção de talentos são importantes para garantir a continuidade do processo de F&A. As equipes envolvidas no processo de avaliação de novas empresas, assim como as pessoas responsáveis por integração, que são fundamentais nas equipes, desenvolvem um alto nível de conhecimento.

Os entrevistados do grupo de TI acreditam que um processo bem estruturado de avaliação de uma nova empresa deve garantir a alocação e distribuição correta de recursos, reduzindo, assim, o custo total de propriedade para soluções e ativos de TI. Dessa forma, quando essa nova empresa fizer parte da administração corporativa, saber-se-á como gerir essa nova organização para não impactar no resultado operacional da área de TI.

Todos os grupos de entrevistados concordaram que evitar decisões emergenciais, agindo de forma proativa e estruturada, é importante para o processo de F&A. O grupo de respondentes do setor jurídico acredita que a mesma abordagem deve ser tomada em suas áreas, pois o tamanho atual da Alpha determina que suas decisões sejam planejadas em conjunto para evitar desestruturação, ocasionando, futuramente, perda de sinergia em processos de F&A.

3.2 ANÁLISES DOS DADOS ORIUNDOS DOS DOCUMENTOS E DA OBSERVAÇÃO

Durante a observação, procurou-se obter informações que não foram passíveis de descoberta na entrevista. Além disso, foi possível verificar a aplicação e a efetividade de algumas das informações passadas pelos entrevistados. Foram selecionadas duas empresas que passaram pelo processo de F&A pela Alpha, onde um dos autores participou como avaliador responsável pelos processos de TI. As empresas escolhidas serão identificadas como E1 e E2.

A empresa E1 foi avaliada utilizando VDR. Durante esse processo se obteve acesso a uma página restrita na Web onde os documentos mais relevantes das principais áreas de negócio haviam sido publicados. Nesse momento, foi identificada a falta de informações de extrema relevância para a correta avaliação de uma área de TI, como por exemplo, detalhes das licenças dos principais sistemas (modalidade da contratação de licenças, quantidade de licenças de cada perfil etc.). Também se identificou que a interação realizada apenas através de uma página de internet proporciona

ausência de informações relevantes. Identificou-se, então, a necessidade de se ter um questionário semiestruturado, que possa ser enviado à empresa, e uma áudio/vídeo conferência para esclarecer detalhes com a corporação envolvida.

A avaliação da empresa E1 foi realizada com uma série de deficiências (que acabam se constituindo em riscos) no conteúdo da avaliação, em virtude da ausência de pontos de interação. Já a empresa E2 foi avaliada através de uma visita física à unidade, com duração de dois dias, durante os quais foram analisados de forma semiestruturada os principais pontos que compõem a área de TI (já resultante da observação em E1). Esses pontos são os seguintes: a) infraestrutura de rede; b) *hardware* (servidores e estações de trabalho); c) principais sistemas corporativos; d) principais contratos e fornecedores; e) gestão orçamentária da área de TI; f) RH da área de TI (enquadramento funcional, remuneração, plano de carreira). O principal resultado dessa observação é que a falta de um programa detalhado de avaliação com pontos específicos dificultava o trabalho, deixando, muitas vezes, as discussões vagas e sem resultado factível.

Na análise de documentos, percebeu-se que, muitas vezes, esses estão desestruturados dentro da área de TI das empresas avaliadas, e, por isso, uma pré-formatação e organização se fazem necessárias. Para isso, um *check-list* foi desenvolvido para ser utilizado no momento da avaliação, sendo que o gestor da empresa avaliada deverá adequar seus documentos existentes classificando-os da forma correta. O *check-list* é composto por: a) estrutura organizacional de RH; b) orçamento - despesas operacionais; c) orçamento - salários e benefícios; d) descrição de cargos e responsabilidades; e) principais contratos de licenciamento de *software*; f) principais contratos de manutenção de *hardware*; g) principais contratos de suporte, help-desk e consultoria; h) plano de contingência; i) política de Segurança da Informação; j) demais políticas da área.

Mostrou-se preocupante a falta de estruturação na área de TI das empresas avaliadas, no que se refere à manutenção de um acervo de documentos referentes aos tópicos listados acima. Isso indica que, muitas vezes, pode-se enfrentar riscos de alto valor financeiro, como por exemplo, déficit de licenciamento, contratos de risco com consultorias ou, até mesmo, orçamentos mal planejados. Isso reforça a importância do protocolo para avaliação de empresas em aquisição.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA VERSÃO PRELIMINAR DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

O processo de F&A confirma que a área de TI não é formada apenas por *software* e *hardware*, mas sim por um processo integrado de gestão tão complexo como o de qualquer outra área da organização. Com essa premissa em mente, a versão preliminar do protocolo de avaliação foi desenvolvida a partir do referencial teórico e da análise dos dados oriundos das entrevistas (item 4.1), da observação e da análise de documentos (item 4.2).

Desenvolveu-se um roteiro de perguntas sobre dimensões-chave no contexto analisado e um roteiro de avaliação da empresa. Quatro dimensões foram consideradas fundamentais ao contexto de análise: estratégia de TI, RH (REED, LAJOUX e NESVOLD, 2007), Processos (TAULLI, 2002) e Tecnologia (VIELBA e VIELBA, 2006). Para Bernardo e Campos Filho (2010), a condução de análises detalhadas do objeto de F&A é importante, visando reduzir o risco da operação. Tendo isso em mente, definiu-se um conjunto de 27 aspectos (Quadro 1), visando identificar como está a situação da empresa em avaliação, considerando cada um dos aspectos. A avaliação é composta por perguntas e por solicitação de documentos.

A primeira dimensão, Estratégia de TI, conta com um conjunto de itens visando avaliar se a estratégia de TI está alinhada e suportando adequadamente a organização. Torna-se importante analisar se o planejamento está adequado com a perspectiva futura da empresa.

A segunda dimensão, RH, reúne itens que buscam avaliar a organização de TI quanto à estrutura organizacional, papéis, responsabilidade e habilidades das equipes envolvidas. Também é importante entender o esforço necessário para alinhamento das estruturas organizacionais em caso de fusão ou aquisição.

A dimensão Processos deve avaliar a gestão de processos internos da área de TI, níveis de serviço, padrões, documentações, segurança, gestão de mudanças, principais contratos com fornecedores, assim como processo de desenvolvimento de aplicações.

A última dimensão, Tecnologia, tem como objetivo avaliar a estrutura de rede em toda a sua abrangência, inventário de equipamentos, padrões, *software* e *hardware* de segurança, licenciamento e aplicações críticas para o negócio.

Independente da forma de avaliação, o CIO precisa definir a equipe que participará da avaliação da área de TI. A seleção deve considerar: fluência em inglês, experiência em TI (aplicações e infraestrutura), conhecimento de gestão e estratégia e habilidade de comunicação. Os componentes da equipe devem

assinar um termo de confidencialidade que garantirá o sigilo e discrição durante o processo. Igualmente, os avaliadores não podem negociar ações durante o período da avaliação e durante os dois meses após a efetivação da fusão ou aquisição.

Dimensão/Aspectos avaliados	
Estratégia de TI	1. Existência de documento formal que demonstra a estratégia de forma clara e objetiva*.
	2. Nível de dependência entre negócio e TI e existência de plano de contingência*.
	3. Existência de projeção para os próximos anos no número de transações ou requerimentos demandados pela área de negócio da empresa.
	4. Existência de software de propriedade intelectual*.
	5. Plano orçamentário e de investimentos por subárea da TI (desenvolvimento, infraestrutura, etc.), detalhando investimentos, orçamento sobre despesas operacionais e orçamento de salários/benefícios*.
Recursos Humanos	6. Existência de documento contendo o organograma formal da área de TI (papéis e responsabilidades de cada uma das áreas)*
	7. Existência de documentos que contenham a descrição de cargos dos membros executivos e gestão da área de TI*
	8. Organização das funções de TI (centralizadas ou espalhadas nas demais filiais). Se não forem centralizadas, fornecer um mapa detalhado da dispersão.
	9. Nível de terceirização e regime de contratação. Fornecer cópia do contrato e da localização geográfica desses membros da equipe.
Processos	10. Turnover da equipe nos últimos três anos (em números absolutos e relativos por subárea da TI).
	11. Existência de política formal de Segurança da Informação, com a descrição de mecanismos e ferramentas que garantem a aplicação da mesma*.
	12. Existência de processo de documentação formal para requerimento de desenvolvimentos ou de manutenção nos sistemas críticos da empresa*.
	13. Existe um processo de teste de novas aplicações, gestão de mudanças e planejamento de capacidade formalizado na organização de TI?*
	14. Existência de processo de padronização de software e hardware (nível atual e nível esperado).
	15. Existência de níveis de serviço para seus clientes internos*.
Tecnologia	16. Existência de níveis de serviço acordados com seus fornecedores, estabelecidos em contratos*.
	17. Existência de inventário completo das aplicações críticas para o negócio, incluindo aplicações de automação industrial (considerando cada área de negócio)?*
	18. Existência de inventário completo de hardware (tempo de uso de cada equipamento e distribuição por área de negócio)*.
	19. Existência de procedimento formal para fornecer acesso externo a parceiros de negócio (documentação exigida para a liberação de acesso e número atual de parceiros com acesso)*.
	20. Documento contendo a topologia de rede completa, incluindo tecnologia envolvida, segurança e inventário de equipamentos*.
	21. Tipo de acesso remoto que existe na empresa.
	22. Principais sistemas operacionais instalados nos servidores de aplicações críticas da empresa (contrato de manutenção/atualização de sistemas operacionais).
	23. Disponibilidade de salas e equipamentos de vídeo conferência na empresa (cobertura do sistema e principal fornecedor do serviço)*.
	24. Relação de bancos de dados utilizados nos servidores que contêm as aplicações críticas para o negócio, assim como o contrato de manutenção dos mesmos.
	25. Existência de licenças de terceiros, incluindo sistemas operacionais, aplicações corporativas, pacotes de software, software de segurança (inventário de licenças, prazo de validade e custo)*.
	26. Aplicativo ou software de outra empresa parte do mesmo grupo mas que não esteja envolvida nesse processo de F&A (inventário dessas licenças com custo total de aquisição ou manutenção)?*
	27. Existência de aplicação ou licença que esteja atrelada a sua atual detentora e que não fará parte da negociação de F&A (inventário e custo total) *.

Quadro 1 - Protocolo de apoio à avaliação
* Em caso positivo, providenciar uma cópia.

3.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

Tendo em mãos o conjunto de aspectos a avaliar e um fluxo de avaliações, iniciou-se a consolidação do protocolo de avaliação. Para isso, planejou-se um conjunto de duas grandes fases:

A Fase 1, Pré-Avaliação, consiste no mapeamento das atividades de avaliação, no entendimento da empresa a ser avaliada e no planejamento detalhado dos próximos passos, tais como preparação dos instrumentos de avaliação. A pré-avaliação consiste, assim, em uma fase inicial de preparação para a avaliação propriamente dita.

A Fase 2, Processo de Avaliação, consiste em três etapas: coleta de dados, consolidação dos dados e elaboração do relatório final.

A coleta de dados foi feita com visita física ou utilizando VDR, empregando o conjunto de questões acerca dos quatro aspectos principais - Estratégia de TI, RH, Gestão e Processos e Tecnologias (item 4.3.1).

A consolidação dos dados coletados no item anterior em um modelo padronizado é importante para que a análise seja realizada de forma imparcial e equitativa em todos os processos. Assim, deve-se ter o cuidado de considerar estritamente as questões expostas no Quadro 1. Se durante a coleta de dados em uma empresa surgirem novos aspectos, deve-se retornar às empresas onde a coleta de dados já foi feita e abordar esses novos pontos.

Para o relatório de avaliação, elaborou-se, com base no resultados da avaliação de E1 e E2, um roteiro de 12 aspectos, quais sejam:

a) infraestrutura - hardware: avaliação da estrutura de servidores, estações de trabalho, laptops e impressoras;

b) infraestrutura - LAN: análise de complexidade da rede local da empresa e de suas unidades, identificando o custo de manutenção e evolução;

c) infraestrutura - WAN: similar ao item anterior, além de análise da estrutura e velocidade das comunicações de longa distância;

d) RH de TI: potencial da equipe que compõe a área desde sua estrutura organizacional até a sua possibilidade de desenvolvimento;

e) *outsourcing*: informações de contratos, níveis de serviço e tamanho da equipe externa inserida na equipe de TI;

f) projetos de TI (identificar se os projetos podem ser críticos para o processo de compra, em termos de necessidade de investimento);

g) aplicações críticas: consolidar as informações de dependência e de complexidade da operação do processo de negócio e sua relação com a TI;

h) automação industrial: nível de automação que a empresa em avaliação possui, visando indicar o quanto antiga são as linhas de produção;

i) contrato de licenças: principais aplicações atreladas a licenças de uso e se essas estão vinculadas a uma empresa que igualmente está em processo de F&A em questão (pode indicar descontinuidade do produto);

j) contratos de manutenção: avalia a seriedade e a preocupação com que a área de TI da empresa em avaliação enfrenta uma possível parada de sistemas por falta de manutenção. Também são analisadas possíveis sinergias e agrupamentos de contratos, caso a empresa venha a ser realmente comprada;

k) orçamento de investimentos: avalia o potencial de investimento dentro da estratégia definida pela empresa analisada;

l) governança de TI: avaliar se os processos considerados como padrões mundiais nesse assunto estão sendo considerados na gestão da área de TI em questão.

A entrega do relatório com os itens acima, detalhando a situação e apontando os principais riscos para o processo de compra da empresa em questão é o marco de encerramento do processo de avaliação. O fato de o relatório ser composto por um processo estruturado e documentado possibilita que ele seja auditado, validado e repetido.

O aspecto do risco precisa ser considerado, pois, conforme Garfinkel e Hankins (2011), os riscos envolvidos têm um duplo papel: podem inibir fusões e aquisições como estimular, em especial, as fusões verticais. Nesse sentido, durante a elaboração do relatório final, é importante uma reflexão ampla do contexto da empresa analisada seguindo o processo descrito até o momento. Por exemplo, no item Contrato de licenças (item “i”, acima) pode ser identificada a necessidade de regularização de licenças do *software* integrado de gestão com um custo de US\$ 14 milhões. Se a empresa em análise tiver um valor de oferta em uma eventual aquisição de R\$ 200 milhões, a regularização de licenças representará 7% do total, o que é consideravelmente alto. No entanto, se o exemplo estivesse tratando de uma empresa de US\$ 4 bilhões, esse valor seria irrisório.

3.5 VALIDAÇÃO DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

Para a validação do protocolo de avaliação foram escolhidos dois processos de análise de empresas visando F&A. A escolha das unidades piloto deveria garantir que o protocolo de avaliação fosse testado

em sua totalidade. Dessa forma, escolheram-se duas empresas, E3 (da Europa) e E4 (da América do Norte), sendo a primeira avaliada através de *Data room* e a segunda, através de visita física à unidade.

O resultado da aplicação do protocolo de avaliação na E3 demonstrou que a empresa em questão tinha problemas em relação ao licenciamento de seu sistema ERP. No entanto, o risco envolvido nesse critério de avaliação não exercia força suficiente para que a TI pudesse gerar algum fator determinante na negociação de compra. Tratava-se de uma empresa de mais de 2 bilhões de dólares. A empresa E4 foi avaliada através do processo de *Data room*, sem apresentar nenhuma dificuldade aparente para a aplicação do protocolo de avaliação.

O resultado da aplicação na empresa E4 mostrou que a corporação tinha um problema sério em relação a sua infraestrutura de WAN. No entanto, assim como no caso da empresa E4, o risco envolvido nesse critério de avaliação não exercia força suficiente para que a TI pudesse gerar algum fator determinante na negociação de compra. Tratava-se de uma empresa de mais de 750 milhões de dólares. A empresa E4 foi avaliada através de visita física, sem apresentar nenhuma dificuldade aparente para a aplicação do protocolo de avaliação.

Uma vez que o protocolo de avaliação foi utilizado nos dois casos, decidiu-se refazer as entrevistas ao mesmo grupo de entrevistados que auxiliaram na criação da versão inicial do protocolo de avaliação, para determinar a efetividade e identificar possíveis

melhorias. A Figura 2 representa o protocolo de avaliação, após a validação.

A partir dos resultados alcançados com as entrevistas e observações realizadas, identificou-se a necessidade de se desenvolver alguns complementos no protocolo de avaliação proposto (itens 4.3 e 4.4). Os cinco blocos incluídos na parte inferior do protocolo de avaliação possuem o significado que segue.

a) Governança: chave para que o protocolo se mantenha atualizado e em evolução, assim como para viabilizar que seja aplicado em todos os processos. Um comitê de governança foi sugerido pelo grupo de Finanças.

b) Gestão da Mudança: entende-se que o processo de avaliação de uma nova empresa em processo de avaliação está diretamente ligado com mudanças organizacionais e de processos. Em virtude disso, indicou-se a necessidade de interação com uma equipe com expertise nesse assunto.

c) Formação e Capacitação de Equipes: como premissa de um protocolo de avaliação deve-se considerar a sua aplicação, independente das alterações na equipe. No entanto, entende-se que o conhecimento e experiência vivenciados pelas atuais equipes que executam esse processo não podem ser desconsiderados. Dessa forma, adicionou-se um bloco que deverá garantir a disseminação desse conhecimento para novos membros da equipe.

d) Padrões e Melhores Práticas: os padrões de melhores práticas utilizados na empresa devem balizar a avaliação de novas empresas. Assim, entende-se que



Figura 2 - Versão final do protocolo de avaliação

o protocolo de avaliação deve ser dinâmico a ponto de absorver as mudanças nesses padrões e melhores práticas, incorporando e adaptando seu processo de avaliação. Uma equipe deverá interagir com ambas as partes para garantir esse sincronismo.

e) Metodologia de Projetos: em empresas que utilizam metodologias de gestão de projetos ou tem o seu próprio escritório para essa finalidade, é fundamental uma interação entre a equipe de avaliação e a equipe do escritório de projetos, já que uma avaliação de empresas não deixa de ser um projeto. Dessa forma, o processo de avaliação pode seguir alguma metodologia de gestão de projetos, maximizando os resultados.

Esses itens são especialmente importantes em fusões e aquisições feitas com o objetivo que Wijnhoven et al. (2006) chamam de simbiose, envolvendo a combinação das forças de ambas as empresas. Como nesses casos os processos e setores de cada empresa são combinados, é importante que o protocolo de avaliação vá um pouco além da avaliação, possibilitando um melhor início da fase de integração. Após o processo de validação do protocolo de avaliação, por meio da aplicação em empresas de diferentes localizações geográficas e culturas (Europa e América do Norte), considera-se que o protocolo de avaliação está estável o suficiente para utilização em outros processos de análise de empresas para fins de F&A.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as considerações que podem ser feitas ao término da pesquisa, a mais importante delas é que as atividades, produtos e responsabilidades relacionadas à área de TI podem impactar fortemente (de maneira positiva ou negativa) em processos de decisão de fusão ou aquisição de novas empresas. Conforme Huang e Chuang (2007), F&A trazem um significativo impacto na operação corrente, e por isso a importância do processo de avaliação. Em vista dessa situação, um protocolo de avaliação contribui para que a avaliação seja conduzida de forma clara, abrangente e imparcial, a ponto de indicar que grande parte dos elementos de TI analisados oferecem risco ao processo de F&A, caso não tenham sido previstos durante a análise da empresa.

Embora os resultados sejam oriundos de um único estudo de caso, o que por si só configura limitações de generalização, esse caso foi estudado de maneira bastante aprofundada. As entrevistas com dez executivos na primeira etapa e com nove executivos

na segunda etapa, seguidas de observação participante em quatro processos de análise de empresas de grande ou médio porte (Europa, América do Norte e Central) e análise de documentos relativos às quatro empresas, geraram um vasto conjunto de dados. O protocolo de apoio para a avaliação de processos de F&A pode ser aplicado em outras organizações que estejam passando pelo mesmo processo, fazendo pequenas adaptações da estrutura proposta. Barmeyer e Mayrhofer (2008) citam que a avaliação depende da maneira como os gestores interpretam os dados aos quais têm acesso, mas, independentemente disso, é necessário ter uma ferramenta de análise e apoio à decisão, que é o que esta pesquisa propõe.

Pelos resultados, fica visível a importância da área de TI para uma organização de grande porte. As aplicações e infraestrutura suportam vários processos de negócio com uma diversidade geográfica, por vezes, transcontinental. Com base nisso, sugere-se que a TI faça parte oficialmente dos processos de análise visando fusão ou aquisição, em todas as organizações.

É importante ressaltar que essa avaliação não deve ser técnica, e sim uma avaliação gerencial de TI. Huang e Chuang (2007) citam que os principais desafios envolvidos em F&A estão relacionados ao gerenciamento da operação, combinada a problemas culturais. Para Wijnhoven et al. (2006), entender até que ponto o aparato de TI deve ser integrado é um grande desafio, então, novamente tem-se um desafio de gestão. Stylianou, Jeffries e Robbins (1996) alertam que o processo de integração de Sistemas de Informação durante uma fusão pode ser crítico, e embora existam, inegavelmente, aspectos técnicos que podem complicar ou impedir a integração, há aspectos relacionados ao comportamento humanos ou componentes culturais que podem ter efeito similar. Para Pitassi e Moreno (2001), se o processo de fusão não for bem conduzido, ele pode provocar a destruição de valor decorrente da incompatibilidade de plataformas de TI, resultando em ineficiência de processos. Os resultados desses estudos, assim como os resultados deste estudo, reforçam que a problemática aqui exposta envolve gestão e governança de TI.

O protocolo de avaliação possui elementos resultantes de características específicas da Alpha e que podem não ser relevantes para outras empresas. Esse é um dos principais limites dos resultados alcançados. Ainda, as quatro empresas analisadas foram absorvidas, de acordo com a tipologia de Wijnhoven et al. (2006) sobre tipos de fusão ou aquisição e, em virtude disso, esse protocolo de avaliação pode não ser amplamente aplicável quando se tratar de uma

fusão ou aquisição do tipo simbiose ou preservação. O mesmo ocorre com a tipologia de Harrell e Higgins (2002) sobre estratégias de integração, já que três empresas utilizaram a estratégia de coexistência da TI e uma empresa a de eleger a TI de um dos parceiros (nesse caso, da Alpha), o que pode limitar a aplicação do protocolo de avaliação quando a estratégia for a de desconsiderar a TI de ambos ou combinar a melhor parte desse setor de cada parceiro.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se desenvolver um protocolo de avaliação para a integração das empresas, tomando como base o protocolo de avaliação proposto, já que o processo de fusão ou aquisição não termina na avaliação da empresa em questão. Ainda, o protocolo de avaliação pode ser aplicado em outros casos para que se torne cada vez mais abrangente e aplicável em diferentes tipos de organizações, em especial analisando a questão cultural, fundamental para a efetividade dos processos de fusões e aquisições (ITO, FUJIMURA, TAMIYA, 2012).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa, PT: Universia, 2004.
- BARMEYER, Christoph; MAYRHOFER, Ulrike. The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. **International Business Review**, n. 17, p. 28-38, 2008.
- BERNARDO, José R. R. F.; CAMPOS FILHO, Luiz A. N. Mapeamento da pesquisa acadêmica em fusões e aquisições. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 5, n. 3, p. 122-135, 2010.
- BRUNER, Robert F. **Deals from Hell: M&A Lessons that Rise Above the Ashes**. Estados Unidos, US: Wiley, 2005.
- FRANCIS, Bill B.; HASAN, Iftekhar; SUN, Xian. Financial market integration and the value of global diversification: Evidence for US acquirers in cross-border mergers and acquisitions. **Journal of Banking & Finance**, v. 32, n. 8, p. 1522-1540, 2008.
- GARFINKEL, Jon A., HANKINS, Kristine Watson. The role of risk management in mergers and merger waves. **Journal of Financial Economics**, v. 101, n. 3, p. 515-532, 2011.
- HARRELL, Horace W., HIGGINS, Leslee. IS integration: your most critical M&A challenge? **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, 2, p. 23-31, jan./feb. 2002
- HUANG, Echo; CHUANG, Meng Hao. Extending the theory of planned behaviour as a model to explain post-merger employee behaviour of IS use. **Computers in Human Behavior**, n. 23, p. 240-257, 2007.
- HUYGHEBAERT, Nancy; LUYPAERT, Mathieu. Antecedents of growth through mergers and acquisitions: Empirical results from Belgium. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 392-403, 2010.
- ITO, Satoshi; FUJIMURA, Shuzo; TAMIYA, Toshihiko. Does cultural assimilation affect organizational decision-making on quality-related incidents? A company's post-M&A experience. **Journal of International Management**, v. 18, n. 2, p. 160-179, 2012.
- ÖBERG, Christina; HOLTSTRÖM, Johan. Are mergers and acquisitions contagious? **Journal of Business Research**, v. 59, p. 1267-1275, 2006.
- PARK, Byung. Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures. **International Business Review**, v. 20, p. 75-87, 2010.
- PITASSI, Claudio; MORENO, Roberto. O Impacto da Tecnologia da Informação nas Estratégias de Aquisição Voltadas para a Incorporação de Capacitações. In.: Encontro da ANPAD, 35., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- PWC. PricewaterhouseCoopers - Fusões e Aquisições no Brasil. Relatório de análises, nov. 2011.
- REED, Stanley Foster; LAJOUX, Alexandra; NESVOLD, H. Peter. Carol. **The Art of M&A**. Estados Unidos, US: McGraw-Hill, 2007.
- SETH, ANJU; SONG, KEAN P.; PETTIT, RICHARDSON. Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 3, p. 387, 2000.
- STYLIANOU, Antonis C.; JEFFRIES, Carol J.; ROBBINS, Stephanie S. Corporate mergers and the problems of IS integration. **Information & Management**, n. 31, p. 203-213, 1996.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE - revista de administração de empresas**, vol. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

TAULLI, Tom. **The Complete M&A Handbook: The Ultimate Guide to Buying, Selling, Merging, or Valuing a Business for Maximum Return**. Estados Unidos, US: McGraw-Hill, 2002.

VIELBA, Frank; VIELBA, Carol. **Reducing the M&A Risks: The role of IT in Mergers and Acquisitions**. Inglaterra, UK: Palgrave Macmillan, 2006.

WIJNHOFEN, Fons; SPIL, Ton; STEGWEEA, Robert; FA, Rachel T. Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 15, p. 5-28, 2006.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.